

DÉPARTEMENT DES LETTRES ET COMMUNICATIONS

Faculté des lettres et sciences humaines

Université de Sherbrooke

UN OUTIL MÉTHODOLOGIQUE POUR L'ANALYSE DES STRATÉGIES DE
COMMUNICATION EN MATIÈRE D'ÉQUILIBRE TRAVAIL/VIE PERSONNELLE

par

GABRIELLE THOMELIN

Mémoire de maîtrise présenté à

MARC D. DAVID

DANY BAILLARGEON

FRANÇOIS YELLE

dans le cadre du cours

CRM 798

Mémoire production

Sherbrooke

AOÛT 2018

Avant-propos

Le projet présenté s'inscrit en tant que mémoire de type production et a été réalisé avec le soutien de l'organisme Mitacs, dans le cadre du programme Mitacs Accélération. Nous espérons ainsi avoir contribué à la mobilisation des milieux de travail pour l'avancement des connaissances et à rendre la recherche universitaire plus appliquée.

Un mémoire de type production

Ce projet de recherche a été entamé dans l'esprit d'un mémoire de type recherche, mais à une certaine étape du processus, la pertinence d'en faire un mémoire de type production est devenue évidente. Ce type de mémoire vise le développement d'aptitudes pour la recherche ainsi qu'une certaine contribution à l'avancement des connaissances. Dans sa description large, il s'agit d'une « production autonome réalisée sur un support qui peut varier (écrit, sonore, filmique, vidéographique, photographique ou autre), accompagnée d'un texte écrit d'une cinquantaine de pages où sont exposés les objectifs de la recherche, la démarche suivie ainsi que les résultats obtenus » (Université de Sherbrooke, 2017). Ce document présente l'analyse réflexive ainsi que l'outil méthodologique proposé aux chercheurs et aux intervenants, sous forme de guide d'intervention (ce document, p. 69).

Un projet en collaboration avec Mitacs

Ce projet de recherche a bénéficié des avantages liés à une collaboration avec l'organisme Mitacs. Il s'agit d'un organisme national sans but lucratif qui établit des partenariats entre le milieu universitaire, l'industrie et le monde dans l'objectif de stimuler l'innovation au Canada et de rendre la recherche universitaire plus appliquée. Le programme Mitacs Accélération vise à mettre à profit les projets de recherche des étudiants au sein d'entreprises qui en ont besoin.

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| REMERCIEMENTS | V |
| INTRODUCTION..... | VI |
| 1. LE RAPPORT ENTRE LE TRAVAIL ET LA FAMILLE (... ET LA VIE PERSONNELLE) : DE NOUVEAUX DÉFIS POUR LES ORGANISATIONS..... | 1 |
| 1.1 Des changements sociaux qui influencent le rapport travail/famille..... | 1 |
| 1.1.1 L'entrée massive et la progression des femmes sur le marché du travail | 2 |
| 1.1.2 Les mères au travail et les besoins de conciliation..... | 3 |
| 1.1.3 Les familles à deux revenus : un choix devenu nécessaire?..... | 4 |
| 1.1.4 La diversification des modèles familiaux..... | 5 |
| 1.2 L'intégration des pères dans la conciliation travail/famille | 6 |
| 1.3 Les nouvelles générations attendent davantage de leur employeur..... | 8 |
| 1.4 L'implication des organisations | 8 |
| 2. L'ÉTVP ET LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL : DÉFINITION DES CONCEPTS-CLÉS | 10 |
| 2.1 De la conciliation travail-famille à l'équilibre travail/vie personnelle | 10 |
| 2.2 Une culture organisationnelle favorisant l'ÉTVP | 12 |
| 2.2.1 Une définition de la culture organisationnelle | 12 |
| 2.2.2 Une perspective communicationnelle | 17 |
| 2.2.3 Une culture organisationnelle qui favorise l'ÉTVP selon la perspective communicationnelle | 20 |
| 3. ÉLABORATION THÉORIQUE D'UN OUTIL MÉTHODOLOGIQUE POUR L'ANALYSE DES STRATÉGIES DE COMMUNICATION EN MATIÈRE D'ÉTVP..... | 24 |
| 3.1 Une revue des outils d'analyse et d'évaluation existants en matière de CTF et d'ÉTVP | 24 |
| 3.1.1 Un outil axé sur les mesures..... | 24 |
| 3.1.2 Les outils axés sur le soutien (du gestionnaire et organisationnel) | 25 |
| 3.1.3 Les outils couvrant la culture organisationnelle..... | 29 |
| 3.1.4 L'évaluation des outils existants | 31 |
| 3.2 La pertinence de l'outil de David et Lambotte (2014) | 32 |
| 3.2.1 Les objectifs principaux..... | 33 |
| 3.2.2 Les niveaux d'analyse | 34 |
| 3.2.3 Les indicateurs de performance..... | 34 |
| 3.2.4 La matrice des indicateurs de performance de la stratégie de communication de RSE..... | 35 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 3.3 | Adaptation théorique de l'outil de David et Lambotte (2014) pour l'ÉTVP | 36 |
| 3.3.1 | Les objectifs principaux adaptés à l'ÉTVP | 36 |
| 3.3.2 | Les niveaux d'analyse et les indicateurs de performance adaptés à l'ÉTVP | 44 |
| 4. | APPORTS D'UNE EXPÉRIENCE TERRAIN POUR L'ÉLABORATION D'UN OUTIL MÉTHODOLOGIQUE POUR L'ANALYSE DES STRATÉGIES DE COMMUNICATION EN MATIÈRE D'ÉTVP | 48 |
| 4.1 | Une approche de recherche abductive pour un outil appuyé sur des connaissances théoriques et pratiques | 48 |
| 4.2 | La démarche méthodologique sur le terrain basée sur l'outil proposé | 49 |
| 4.2.1 | Présentation sommaire de l'organisation partenaire | 49 |
| 4.2.2 | La pertinence d'une démarche méthodologique mixte | 50 |
| 4.2.3 | La collecte de données selon les quatre niveaux d'analyse..... | 51 |
| 4.3 | L'atteinte des objectifs principaux de la stratégie de communication en matière d'ÉTVP de l'organisation XY..... | 56 |
| 4.3.1 | L'intégration..... | 56 |
| 4.3.2 | La cohérence..... | 59 |
| 4.3.3 | La responsabilité et l'imputabilité..... | 61 |
| 4.3.4 | La clarté et la transparence | 63 |
| 4.3.5 | La mesure des impacts | 64 |
| 4.4 | La présentation du rapport à l'organisation et sa réception..... | 64 |
| 4.4.1 | La présentation en trois phases..... | 65 |
| 4.4.2 | Les principaux constats et les recommandations | 65 |
| 4.4.3 | Une évaluation de la réception du rapport..... | 67 |
| 5. | LA PRODUCTION : UN OUTIL MÉTHODOLOGIQUE PROPOSÉ AUX CHERCHEURS ET INTERVENANTS | 68 |
| | CONCLUSION | 85 |
| | BIBLIOGRAPHIE..... | 87 |
| | ANNEXE 1 : RAPPORT D'ANALYSE DU SONDAGE SUR LA MOBILISATION EN LIEN AVEC L'ÉTVP | 96 |
| | ANNEXE 2 : INVENTAIRE DES MESURES D'ÉTVP..... | 196 |
| | ANNEXE 3 : RAPPORT SUR LES STRATÉGIES DE COMMUNICATION LIÉES À L'ÉQUILIBRE TRAVAIL/VIE PERSONNELLE CHEZ XY, CANTONS-DE-L'EST..... | 205 |
| | ANNEXE 4 : COMMENTAIRES SUR LES RECOMMANDATIONS..... | 223 |

Liste des tableaux

| | |
|---|----|
| TABLEAU 1 : TAUX D'ACTIVITÉ DES FEMMES, DE 25 À 54 ANS, QUÉBEC..... | 3 |
| TABLEAU 2 : TAUX D'EMPLOI DES MÈRES, DE 25 À 54 ANS, QUÉBEC | 4 |
| TABLEAU 3 : PRINCIPAUX APPORTS THÉORIQUES AUX OBJECTIFS PRINCIPIELS LIÉS À L'ÉTVP..... | 37 |
| TABLEAU 4 : MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES ET CORPUS POUR LES DIFFÉRENTS NIVEAUX D'ANALYSE..... | 51 |

Liste des figures

| | |
|--|----|
| FIGURE 1: AUGMENTATION DU NOMBRE DE COUPLES À DEUX REVENUS... | 5 |
| FIGURE 2 : RÉPARTITION, EN POURCENTAGE, DU NOMBRE TOTAL D'HEURES..... | 7 |
| DE TRAVAIL RÉMUNÉRÉ ET DOMESTIQUE EFFECTUÉ PAR LES PARENTS, CANADA | 7 |
| FIGURE 3: TROIS NIVEAUX DE MANIFESTATION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE..... | 14 |
| FIGURE 4 : ARTICULATION DES CONCEPTS : ÉTVP, CULTURE ORGANISATIONNELLE ET COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE | 22 |
| FIGURE 5 : MATRICE DE DAVID ET LAMBOTTE (2014) | 35 |

Remerciements

Au terme de ce long parcours, je tiens d'abord à remercier Marc D. David, mon directeur de recherche, qui a cru en mes capacités dès le début du processus et m'a encouragée à « sortir des sentiers battus ». La confiance qu'il m'a accordée m'a permis de bénéficier d'un niveau d'autonomie qui m'était essentiel, et l'accompagnement précieux qu'il m'a offert a assuré un regard rigoureux et pertinent sur mon travail.

Je remercie également Dany Baillargeon, qui m'a généreusement initiée à la recherche terrain, et avec qui chaque conversation a été source de réflexion. Merci à François Yelle, qui m'a encouragée à m'investir dans ce projet de maîtrise, qui m'a guidée dans un cheminement moins commun, et qui a su comprendre et soutenir mes besoins d'équilibre études/vie personnelle.

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance aux gens qui ont permis une collaboration fructueuse avec l'organisation partenaire et qui ont facilité ma recherche sur le terrain. Le souci de confidentialité ne me permet pas de les nommer, mais ils sauront certainement se reconnaître. De plus, je suis très reconnaissante envers tous ceux qui m'ont accordé un entretien dans le cadre de mon projet de recherche.

Merci à Simon Bousquet, de l'organisme Mitacs pour cette belle opportunité de rapprocher le monde de la recherche et les acteurs de l'industrie. Tous mes remerciements également aux professeurs qui ont accepté d'évaluer ma demande et qui m'ont offert des commentaires à la fois élogieux et constructifs.

Finalement, je remercie ma belle et grande famille, grâce à qui je porte les valeurs qui sous-tendent ce projet. Merci de m'avoir témoigné cet amour inconditionnel, malgré les moments de moins grande disponibilité. Des remerciements bien particuliers à Christian, mon principal allié dans la quête de l'équilibre, à Étienne, mon grand, et à ma belle Éliane.

« La liberté n'est pas l'absence d'engagement, mais la capacité de choisir »
Paulo Coelho.

Introduction

Nos recherches sur l'équilibre travail/vie personnelle (ÉTVP), réalisées à travers une perspective d'études en communication organisationnelle, nous ont convaincu de la pertinence de proposer un outil méthodologique soutenant l'analyse des stratégies de communication en matière d'ÉTVP. Cet outil est présenté sous la forme d'un guide d'intervention en entreprise et il est destiné à être utilisé en contexte d'évaluation organisationnelle par des chercheurs, mais surtout par des intervenants. Mais d'abord, l'analyse réflexive qui suit présente la démarche d'élaboration de l'outil méthodologique.

En premier lieu, nous mettrons en contexte les enjeux d'ÉTVP qui ont mené à l'identification d'un besoin pour une méthode d'analyse des stratégies de communication des organisations. En deuxième lieu, l'articulation des concepts-clé appuiera un positionnement nécessaire à travers différentes approches théoriques qui touchent non seulement l'ÉTVP, mais plus précisément la culture organisationnelle et la communication organisationnelle. Cette articulation des concepts permettra également de constater l'intérêt de la perspective communicationnelle.

En troisième lieu, nous proposerons un recensement sélectif des outils existants visant l'analyse ou l'évaluation de l'ÉTVP au sein des organisations, en lien avec les approches théoriques retenues. Cette revue des différents outils démontre d'ailleurs que chacun d'eux n'offre qu'une vue partielle de la culture organisationnelle liée à l'ÉTVP et que, même les plus complets, réduisent la communication au concept de transmission d'information. Nous retiendrons la méthode d'analyse proposée par David et Lambotte (2014) pour l'analyse des stratégies de communication de responsabilité sociale des entreprises (RSE), car elle permet une profondeur d'analyse intéressante pour aborder la culture organisationnelle.

La matrice de David et Lambotte (2014) sera adaptée pour être appliquée aux stratégies de communication en matière d'ÉTVP, premièrement, grâce aux apports théoriques des outils recensés et deuxièmement, grâce à une démarche d'analyse en contexte organisationnel. Cette phase sur le terrain de la production a été réalisée en partenariat avec l'organisme Mitacs, dans le cadre du programme Accélération.

1. Le rapport entre le travail et la famille (... et la vie personnelle) : de nouveaux défis pour les organisations

La relation d'interdépendance entre le travail et la famille a toujours existé, bien qu'elle se soit transformée à travers les époques (Pitrou, 1990). En effet, Tremblay (2012a) précise que si cette relation n'est pas nouvelle, c'est plutôt son aspect conflictuel qui l'est.

Au cours des dernières décennies, d'importants changements sociaux ont influencé le rapport entre le travail et la famille, dont l'entrée massive et permanente des femmes, et tout particulièrement des mères, sur le marché du travail. La conciliation travail/famille (CTF) est devenue une préoccupation non seulement individuelle, mais également sociale et, de plus en plus, organisationnelle. Parallèlement, le concept de parentalité a lui-même évolué de façon à inclure davantage les hommes. Avec les nouvelles générations qui investissent présentement le monde de l'emploi et les attentes différentes envers l'employeur, l'idée de CTF ne semble plus suffire et tend à s'élargir vers l'ÉTVP.

1.1 Des changements sociaux qui influencent le rapport travail/famille

Au fil des époques, d'importants changements sociaux ont modifié les réalités familiales, mais aussi les milieux de travail et ont ainsi transformé le rapport entre le travail, la famille et la vie personnelle.

Le portrait des sociétés préindustrielles est celui de populations rurales, dont l'économie repose sur l'agriculture, la production artisanale et le commerce (Baillargeon, 2012). Dans ce contexte de familles nombreuses, au sein desquels même les enfants constituent une force productive, tous sont liés par un projet commun : le patrimoine familial et l'objectif est la sauvegarde de ce patrimoine (Lemieux et Mercier, 1989; Langlois, 1990). Il n'y a donc souvent pas de réelle distinction entre les tâches professionnelles et les tâches domestiques, non plus de frontière évidente entre le travail et la famille; ces univers étant clairement interdépendants (Tremblay, 2012a).

L'ère de l'industrialisation marque l'avènement d'un modèle d'économie salariale (Langlois, 1990), et avec lui, s'opère une division claire entre vie privée et vie publique (Lemieux et Mercier, 1989). Ainsi, le lien qui était si étroit entre le travail et la famille semble se rompre (Tremblay, 2012a). D'une part, physiquement, le lieu de travail s'éloigne de plus en plus du domicile, et d'autre part, la ségrégation des rôles basée sur le sexe s'affirme avec toujours plus de vigueur, atteignant un point culminant dans les années 1950 (Langlois, 1990). Le modèle familial type est celui de la famille conjugale à pourvoyeur unique (Lesemann, 2001) : tandis que la femme accomplit son rôle de mère et d'épouse, responsable du foyer et de l'éducation des enfants, soit le travail non reconnu économiquement, l'homme est inscrit dans le rôle de pourvoyeur, c'est donc à lui qu'est attribuée la fonction de production économique (Mercure, 2001, 2007).

C'est à cette époque dite du « salariat » que le travail devient explicitement considéré comme la principale source de richesse. Cette vision, combinée aux nouvelles dynamiques de production et d'échange, est à la source d'un changement de paradigme qui a eu pour conséquence « d'inscrire le travail au cœur des liens sociaux, de stimuler l'essor d'un ethos de vie de plus en plus caractérisé par la centralité du travail et de faire d'une telle activité le marqueur de l'intégration sociale » (Mercure, 2007, p. 148).

Notons que, malgré l'archétype de la femme qui est alors diffusé dans les revues féminines, la publicité, les émissions de radio et, bientôt, la télévision, et dont font la promotion l'Église et l'État, le mouvement social des femmes s'organise. Baillargeon (2012) explique que les réalités féminines de l'époque sont marquées par des transformations importantes qui sont non seulement en rupture avec le discours dominant, mais qui, également, modifient les rapports de genre.

1.1.1 L'entrée massive et la progression des femmes sur le marché du travail

Les femmes ont fait partie de la population active durant la première moitié du XX^e siècle, mais c'est pour la plupart durant leur période de célibat (Dandurand et Descarries, 1992), ou au moment de forts besoins de main-d'œuvre, par exemple, en période de guerre (Mercure, 2001). Certains changements sociaux tels que la baisse et le contrôle de la fécondité, la prolongation de la scolarité des enfants, l'introduction de

nouvelles technologies, qui allègent les tâches domestiques, et la participation à la société de consommation (Baillargeon, 2012), combinés aux débuts du néo-féminisme de l'époque et à la forte demande dans le secteur des services alors en rapide expansion (Dandurand et Descarries, 1992), expliquent l'accroissement du nombre de femmes sur le marché du travail (voir tableau 1), qui s'amorce au cours des années 1960. Cette entrée massive et permanente des femmes semble révéler l'interdépendance entre le travail et la famille, ces deux sphères devenant des vases communicants (Tremblay, 2012a). En effet, c'est à propos des femmes que la question de la CTF a commencé à se poser (Pitrou, 1990).

Tableau 1 : Taux d'activité des femmes, de 25 à 54 ans, Québec

| 1976 | 1986 | 1996 | 2006 | 2016 |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| 45,9 % | 65,3 % | 72,8 % | 81,7 % | 85,6 % |

Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active 2016*.

Selon Descarries et Corbeil (2002), la progression de la participation des femmes au marché du travail constitue l'un des plus importants changements ayant affecté la dynamique et la configuration des sphères sociales, tant familiale que professionnelle. D'abord, la division traditionnelle des rôles entre les hommes et les femmes est remise en question (Tremblay, 2012a), mais également, des bouleversements ont eu lieu dans le monde du travail, que ce soit dans sa configuration, sa culture, ses règles ou dans la dynamiques des rapports sociaux (Descarries et Corbeil, 2002). Au cours des dernières décennies, le poids économique des femmes au marché de l'emploi est devenu important au point de stimuler la mise en œuvre d'initiatives pour le maintien des femmes sur le marché du travail (Lefrançois, 2013).

1.1.2 Les mères au travail et les besoins de conciliation

Si l'augmentation des femmes sur le marché du travail a un impact sur le rapport travail/famille, c'est tout particulièrement le taux d'emploi des mères qui contribue à augmenter la tension entre ces deux univers. Selon Dandurand et Descarries (1992), avant les années 1980, le travail conjugué à la maternité était l'exception au Québec. Toutefois,

pendant cette décennie, la participation des jeunes mères au marché du travail a franchi le cap du 50 %.

Depuis, le taux d'emploi des mères est en hausse constante au Québec, particulièrement celui des mères d'enfants d'âge préscolaire (voir tableau 2). D'ailleurs, les difficultés liées à la CTF sont souvent plus importantes pour les parents d'enfants en bas âge, compte tenu de leurs besoins et de la charge parentale généralement exigée (Tremblay, 2012a; Guérin, 1997).

Tableau 2 : Taux d'emploi des mères, de 25 à 54 ans, Québec

| | 1976 | 1986 | 1996 | 2006 | 2016 |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Avec enfant(s) de moins de 6 ans | 26,5 % | 51,5 % | 59,9 % | 72,1 % | 78,2 % |
| Avec enfant(s) de 6 à 12 ans | 35,9 % | 53,2 % | 64,4 % | 77,2 % | 81,7 % |
| Avec enfant(s) de 13 à 17 ans | 39,7 % | 56,2 % | 67,9 % | 80 % | 85,4 % |

Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active 2016*, adapté par l'Institut de la statistique du Québec.

Comme le soutient Tremblay (2012a), il n'est plus possible d'ignorer les changements majeurs dans la composition de la main-d'œuvre et les besoins qu'elle impose sans risquer d'augmenter toujours davantage la tension entre les sphères du travail, de la famille et de la vie personnelle.

1.1.3 Les familles à deux revenus : un choix devenu nécessaire?

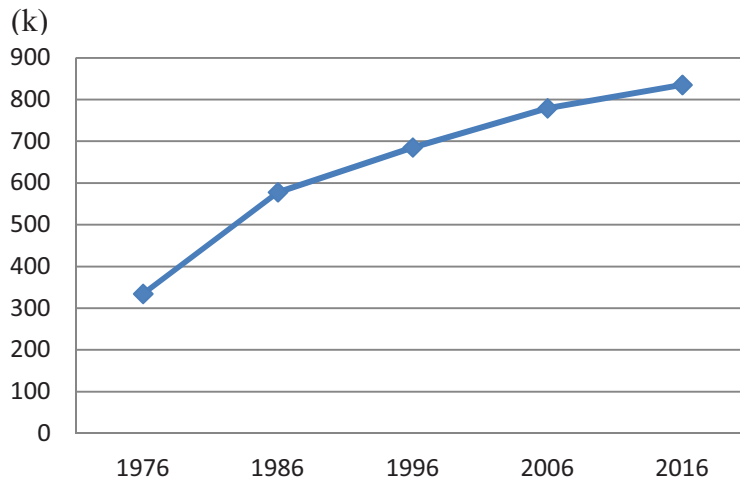
Parallèlement à la participation des mères à l'emploi, la plupart des familles québécoises qui vivent en couple comportent aujourd'hui deux parents sur le marché du travail (Canada, 2016a). La figure 1 démontre d'ailleurs l'augmentation du nombre de couples à deux revenus au cours des quarante dernières années.

Si le salaire de la femme en était un d'appoint il y a quelques décennies, il semble aujourd'hui nécessaire au mode de vie des familles (Descarries et Corbeil, 2002; Langlois, 1990). En effet, on estime que, pour égaler le pouvoir d'achat moyen gagné

après 45 heures de travail en 1970, déjà en 1992, il fallait travailler 65 à 80 heures (Tremblay, 2002).

Le fait que, dans de plus en plus de famille les deux parents travaillent, rend plus ténus les liens entre responsabilités familiales et obligations professionnelles, contribuant au défi de conciliation entre les deux univers (Mercure, 2001 2007).

Figure 1: Augmentation du nombre de couples à deux revenus



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active 2016*, adapté par l'Institut de la statistique du Québec.

1.1.4 La diversification des modèles familiaux

Si l'augmentation des familles à deux revenus a contribué à la nécessité de mettre en place des solutions pour favoriser la CTF, d'autres types de modèles familiaux sont de plus en plus fréquents - monoparental, recomposé, garde partagée, etc. - et certains d'entre eux augmentent les difficultés de CTF.

Par exemple, Tremblay (2012a) rappelle que les parents à la tête de familles monoparentales sont souvent les seuls responsables autant du soin et de l'éducation des enfants que de l'aspect financier du foyer. Ce type de famille, qui a connu une forte augmentation au Québec entre 1961 et 1986, continue de progresser, représentant 28,7 % des familles en 2011 (Québec, 2017).

Toutefois, les travailleurs ne sont pas que parents, ils sont également pour certains des proches aidants. Selon une vaste étude pancanadienne menée en 2012 sur la conciliation

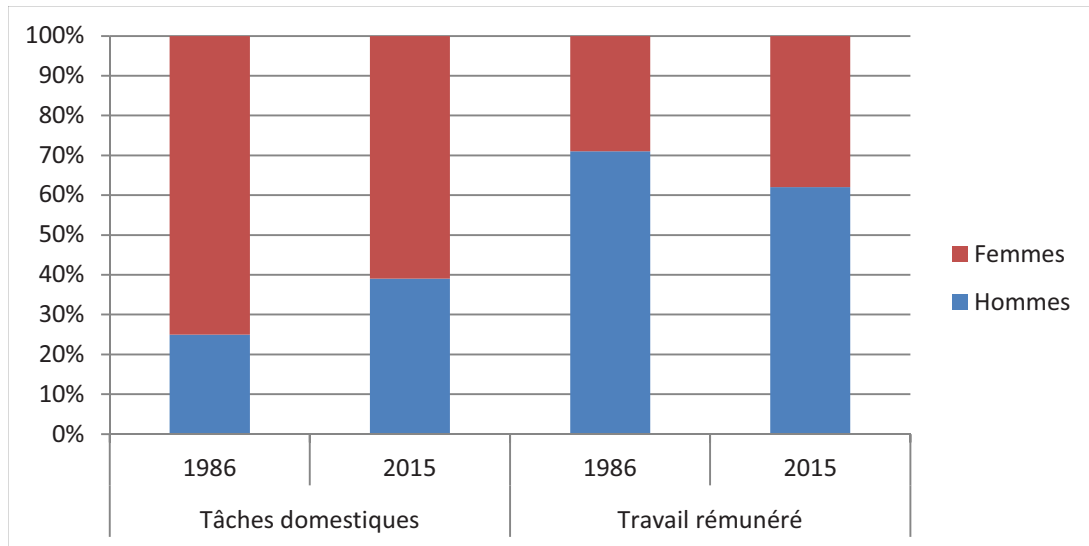
du travail, de la vie personnelle et du rôle d'aidant (2012 *National Study on Work, Life and Caregiving*) auprès de travailleurs du savoir, 35 % des répondantes prennent soin de proches âgés chaque semaine. De ce nombre, 20 % appartiennent à la génération « sandwich », c'est-à-dire qu'elles s'occupent à la fois d'enfants et de proches âgés. Les hommes sont aussi concernés par ce phénomène, puisque 26 % d'entre eux concilient le travail et le rôle de proche aidant et de ce nombre, 9 % concilient également le rôle de parent. Les auteurs du rapport recommandent donc aux employeurs de répondre aux besoins de ce groupe d'employés, souvent clés dans les organisations (Duxbury et Higgins, 2012a).

1.2 L'intégration des pères dans la conciliation travail/famille

La notion de rapports sociaux de sexe (*gender*) est très présente dans les recherches au sujet de la CTF (Kirby et Buzzanell, 2014; Tremblay, 2012a). Lorsque la relation travail/famille est devenue un sujet d'étude vers le début des années 70, c'était d'abord à l'initiative des études féministes (Dandurand et Descarries, 1992). Mais depuis deux décennies, bien que la question de la différence entre les sexes, particulièrement de l'identité, soit encore largement abordée (Kirby et Buzzanell, 2014), on tend à sortir du spectre uniquement féminin. Aujourd'hui, de plus en plus d'études s'intéressent aussi à la CTF du point de vue des hommes (Rehel et Baxter, 2015; Behson, 2014; Blithe, 2015) et concluent à la nécessité d'y transposer les valeurs égalitaires quant aux rôles de genre (Duxbury et Higgins, 2012a; Tremblay, 2012a).

D'une part, la hausse de la participation des femmes au marché du travail a eu pour effet d'augmenter l'implication des hommes dans les tâches domestiques et les responsabilités parentales. Comme le démontre la figure 2, il y a 20 ans, sur le nombre d'heures totales qui étaient consacrées au travail domestique, les pères en assumaient 25 %, alors qu'en 2015, on se rapprochait des 40 % (Houle, Turcotte et Wendt, 2017). D'autre part, les politiques du gouvernement du Québec sur le congé de paternité et le congé parental ont contribué à l'évolution du concept de parentalité (AFEAS, 2014) et à la légitimité des demandes de CTF des pères (Tremblay, 2012a).

Figure 2 : Répartition, en pourcentage, du nombre total d'heures de travail rémunéré et domestique effectué par les parents, Canada



Source : Statistique Canada, *Enquête sociale générale de 1986 et 2015*.

Toutefois, bien que le nombre d'heures que les pères consacrent aux tâches domestiques et aux soins des enfants tende à augmenter, les femmes continuent d'en faire plus (Houle, Turcotte et Wendt, 2017; Tremblay, 2012a). À l'inverse, bien que les femmes soient de plus en plus présentes sur le marché du travail, les mères salariées travaillent généralement moins d'heures que les pères. Selon les données tirées de l'*Enquête québécoise sur l'expérience des parents d'enfants de 0 à 5 ans 2015*, les mères sont plus nombreuses à occuper des emplois à temps partiel (moins de 30 heures par semaine), tandis que les pères sont en plus grande proportion portés à travailler plus de 40 heures par semaine (Lavoie, 2016).

Une étude de Tremblay (2012a) indique pourtant que le soutien concret du conjoint, qui représente davantage que le soutien moral, constitue une variable importante favorisant la CTF. Pour faciliter ce soutien, il devient essentiel que les hommes aient également accès à des mesures de CTF et qu'ils ressentent la légitimité de les utiliser. Dans le cadre de cette étude, l'auteure souligne d'ailleurs que les hommes souhaitent participer aux mesures de CTF, mais qu'ils hésitent en raison de l'attitude de leurs collègues et de leurs

supérieurs, craignant souvent de faire l'objet d'une certaine réprobation, plus ou moins ouverte, dans leur milieu de travail.

1.3 Les nouvelles générations attendent davantage de leur employeur

En plus des nombreux changements sociaux qui amènent de nouvelles dynamiques de travail, l'arrivée des nouvelles générations sur le marché du travail constitue un défi de taille pour les organisations. Toutefois, Fray, Morin et Renaud (2015) rappellent que les nouvelles attentes des travailleurs envers leur milieu de travail ne concernent pas qu'une seule génération, puisque l'évolution des valeurs au travail touche toutes les générations, et ce, de manière assez significative. Ce qui différencierait vraiment la génération Y, se situerait plutôt dans leurs attentes en matière d'ÉTVP (Guerrero, 2007). Le souci d'équilibre entre la vie professionnelle, la famille et la vie personnelle est devenu « une priorité, pour ne pas dire la priorité » (Albert, et autres, 2003, p.34). Plusieurs sondages récents démontrent d'ailleurs que le soutien à l'ÉTVP est actuellement l'un des principaux éléments que recherchent les travailleurs chez leur employeur (Randstad, 2017; CRHA, 2014; PwC, 2013).

De plus, les attentes des nouvelles générations dépassent le concept de la CTF pour rejoindre celui de l'ÉTVP. En effet, selon un sondage CROP-CRHA, 92 % des travailleurs québécois estiment que l'employeur devrait se préoccuper de leur santé et de leur mieux-être et 48 % d'entre eux considèrent cela comme « très important » (CRHA, 2017). En fait, tout ce qui aide à la vie personnelle, incluant les installations sportives, les programmes de promotion de la santé, les services de concierges, de nettoyeur, de traiteur, etc., serait un atout pour les employeurs qui souhaitent attirer cette main-d'œuvre (Fray, Morin et Renaud, 2015).

1.4 L'implication des organisations

La CTF est donc devenue un impératif pour les parents travailleurs, mais on reconnaît également l'implication de plusieurs autres acteurs dans l'amélioration de l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, dont les organisations (Lefrançois, 2013; Barrère-Maurisson et Tremblay, 2009).

D'ailleurs, le Québec se démarque du reste du Canada, et encore davantage des États-Unis, quant à son modèle de gouvernance en matière de CTF. Si, dans le modèle anglo-saxon, la famille est une affaire privée et on préfère un modèle non interventionniste, le modèle québécois est davantage inclusif et différents acteurs sociaux sont impliqués, exerçant des pressions les uns sur les autres (Barrère-Maurisson et Tremblay, 2009; Tremblay, 2009). D'une part, les syndicats et les associations interpellent l'État par leurs initiatives, par exemple, la forte mobilisation et les revendications en matière de services de garde et de congés parentaux. D'autre part, certaines lois adoptées par le gouvernement ont un impact sur les pratiques et les mesures mises en place dans les entreprises (Lefrançois, 2013, Barrère-Maurisson et Tremblay, 2009; Tremblay, 2009).

Certaines considérations économiques et stratégiques peuvent également influencer les organisations. En effet, au cours des dernières années, les entreprises ont commencé à réaliser les conséquences du conflit travail/famille en termes d'absentéisme, de satisfaction, d'engagement, de performance, de productivité et de rétention (Duxbury et Higgins, 2012b). Un sondage Léger réalisé en 2016 auprès de 300 employeurs québécois démontre que quatre entreprises sur cinq offrent des mesures visant à favoriser l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. La plupart de ces organisations considèrent qu'il s'agit d'un investissement à long terme, en raison des avantages sur la productivité du temps de travail, sur l'attraction et sur la rétention du personnel (CPQ, 2016).

Toutefois, bien que ces mesures organisationnelles soient certainement « un pas en avant », le contexte dans lequel elles sont offertes et utilisées est essentiel pour qu'elles « portent leurs fruits » (Tremblay, 2012a; Fulsulier, Giraldo et Legros, 2006), ce que nous présenterons dans le chapitre suivant.

2. L'ÉTVP et le contexte organisationnel : définition des concepts-clés

Même si les organisations ont beaucoup à gagner de la mise en place de politiques, de programmes et de mesures favorisant l'ÉTVP, et bien que ces dernières aient un effet positif pour les parents ayant à concilier ces deux sphères, plusieurs études démontrent que les efforts des entreprises peuvent être confrontés à des obstacles provenant de leur culture organisationnelle (Lefrançois, 2013; Chrétien et Létourneau, 2010a, b; Duxbury, Higgins et Coghill, 2003). Il apparaît donc intéressant d'articuler trois concepts clés, soit l'ÉTVP, la culture organisationnelle et la communication organisationnelle afin de définir ce qu'est une culture organisationnelle favorisant l'ÉTVP d'une perspective communicationnelle.

2.1 De la conciliation travail-famille à l'équilibre travail/vie personnelle

Le thème abordé dans ce projet de recherche est vaste, complexe et en pleine évolution. Le choix de la terminologie utilisée constitue en soi le reflet d'une certaine vision de la question.

D'abord, l'expression la plus utilisée au Québec est « conciliation travail-famille ». L'Office québécois de la langue française (2010) la définit ainsi : « recherche d'un meilleur équilibre entre les exigences de la vie professionnelle et les responsabilités parentales et familiales ». Bien que la tendance actuelle soit d'aller vers une définition plus inclusive de la famille et d'y considérer les enfants de tous âges, tout comme les parents âgés ou malades, les petits-enfants et d'autres proches (Ministère de la famille, 2016), la CTF s'adresse généralement aux parents travailleurs et ne tient pas compte des adultes qui doivent prendre soin d'une personne malade ou âgée (St-Amour et Bourque, 2013). Également, selon Chrétien et Létourneau (2010a), le terme « conciliation » est nécessairement lié à un conflit à résoudre entre les deux éléments, ce qui s'éloigne des intentions de ce projet de recherche. D'ailleurs, pour certains auteurs, l'ordre des mots « travail » et « famille » est connotatif d'une posture, selon l'élément qui est principalement en observation ou la valeur sociale qui y est attribuée (Lefrançois, 2013; Tremblay, 2012a).

L'Office québécois de la langue française souligne que, dans le reste du Canada, il est question de « conciliation travail-vie personnelle » et que plus récemment, on a vu apparaître l'expression « équilibre travail-famille ». La terminologie évolue donc, reflétant l'évolution du concept, mais également les aspirations des travailleurs (Office québécois de la langue française, 2010). Le fait de parler de « travail-vie personnelle » touche aux exigences de la vie professionnelle, en relation avec la vie personnelle, dont fait partie la vie familiale. Toutefois, l'idée de « travail-famille » n'inclut pas tous les aspects de la vie personnelle auxquels s'adressent des mesures en milieu de travail telles que les programmes de promotion de la santé, les activités et les installations sportives, etc. (Ministère de la famille, 2016).

En fonction de ces précisions, ce projet de recherche s'inscrit dans une perspective « d'équilibre travail-vie personnelle ». En effet, ce sont les pratiques organisationnelles qui sont abordées sous un angle qui n'est pas a priori négatif ou conflictuel. Également, ce choix est fait en fonction de son caractère inclusif et englobant quant aux politiques, pratiques et mesures des organisations. L'objectif est de rejoindre les préoccupations des employeurs et d'une plus large proportion de travailleurs, considérant les tendances actuelles.

Finalement, l'expression « équilibre travail-vie personnelle » correspond davantage à la terminologie anglophone populaire « work-life balance », qui d'ailleurs tend à remplacer celle de « work-family balance ». Toutefois, bien que ces termes aient été choisis pour leur portée plus générale, leur pertinence organisationnelle et sociale, ils représentent pour certains auteurs la même réalité que leurs dérivés, qui incluent d'un côté « conciliation », « équilibre », « articulation », « intégration » ou « harmonisation » et de l'autre côté, « travail », « emploi », « vie professionnelle », « famille », « vie au travail », « vie en dehors du travail », « vie privée » ou « vie personnelle » (Chrétien et Létourneau, 2010a). Les données théoriques de la recherche incluent donc toutes ces variantes.

2.2 Une culture organisationnelle favorisant l'ÉTVP

Comme plusieurs recherches en témoignent (Nitezsche, 2014; Mesmer-Magnus et Viswesvaran, 2009; Kirby et Krone, 2002; Allen, 2001; Thompson, Beauvais et Lyness, 1999), pour comprendre l'écart entre ce qui est dit et ce qui est fait en termes d'ÉTVP, il est nécessaire de saisir son intégration dans la culture organisationnelle. Nous nous sommes donc d'abord intéressée au concept de culture organisationnelle, puis à l'apport de la perspective communicationnelle, pour dégager une définition d'une culture organisationnelle favorisant l'ÉTVP selon cette perspective.

2.2.1 Une définition de la culture organisationnelle

L'analyse culturelle et symbolique des organisations est un courant de la théorie des organisations à l'intérieur duquel différentes approches se côtoient. Le concept de culture organisationnelle est particulièrement complexe (Schein, 2017), ne serait-ce que par la multitude de définitions présente dans la littérature (Abdelwahed et Antit, 2016; Martin, 2002; Bertrand, 1991). Dès 1983, Smircich met en évidence une dichotomie dans la vision générale du concept organisation-culture : l'organisation *possède* une culture (la culture en tant que variable) ou l'organisation *est* une culture (la culture en tant que métaphore). La perspective privilégiée est importante, puisqu'elle oriente le regard sur l'organisation, mais également la façon d'appréhender et de saisir le phénomène.

Le concept de culture organisationnelle, en tant qu'objet d'études, est apparu dans les années 1970, mais il a connu un essor fulgurant au début des années 1980 avec la publication d'ouvrages sur le sujet qui sont devenus des *best-sellers*. Parmi eux, *In Research of Excellence*, en français *Le prix de l'excellence*, de Peters et Waterman (1982), est rapidement devenu l'ouvrage de gestion le plus vendu dans le monde (Bertrand, 1991). L'idée proposée est qu'en agissant sur la culture, il est possible d'atteindre l'excellence. Mahy (2011) résume que, selon cette vision fonctionnaliste, l'organisation possède une culture, celle-ci étant un objet au service de l'efficacité organisationnelle. Elle peut être fabriquée, modifiée ou ajustée en fonction des exigences et des impératifs auxquels l'organisation est confrontée. Il s'agit de faire converger les valeurs des personnes travaillant pour l'organisation aux valeurs de l'organisation.

Comme ces auteurs, Edgard Schein se positionne dans un courant managérial (Bélanger et Mercier, 2007). Toutefois, ce dernier considère que l'organisation *est* une culture, donc que cette dernière ne peut être fabriquée et s'inoculer : « cultures arise within organizations based on their own histories and experiences » (Schein, 1996, p. 12). Schein propose de cesser de voir la culture en tant qu'objet. Ainsi, il est donc associé à la définition de la culture en tant que métaphore (Mahy, 2011). Toutefois, cette qualification de la théorie de Schein ne semble pas faire l'unanimité auprès des auteurs (par exemple, Bélanger et Mercier (2007), comparativement à Mahy (2011)). Ces nuances s'expliquent possiblement par le fait que la culture en tant que métaphore est généralement liée à un point de vue symbolique (Martin, 2002), alors que les idées de Schein ne sont pas associées à la perspective interprétative et symbolique, mais aussi par le caractère surplombant de sa théorie et du fait qu'elle emprunte à plusieurs courants (Thévenet, 2010).

Schein (2017) définit la culture :

as the accumulated shared learning of a group as it solves its problems of external adaptation and internal integration; which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, feel, and behave in relation to those problems. This accumulated learning is a pattern or system of beliefs, values, and behavioral norms that come to be taken for granted as basic assumptions and eventually drop out of awareness (p. 6).

Selon cette théorie, la culture organisationnelle n'est pas superficielle. À l'image d'un iceberg, elle se manifeste sur trois niveaux, allant de ce qui est visible, observable, mais difficile à déchiffrer à ce qui est invisible et souvent inconscient.

Figure 3: Trois niveaux de manifestation de la culture organisationnelle

1. Artéfacts

- Structures et procédures visibles, tangibles
- Comportements observables
- Difficiles à déchiffrer

2. Valeurs promulguées

- Idéaux, buts, valeurs, aspirations
- Idéologies
- Normalisation, légitimation
- Peuvent être ou ne pas être cohérentes avec les comportements et les autres artéfacts

3. Croyances fondamentales

- Croyances et valeurs inconscientes, perçues comme allant de soi
- Déterminent les comportements, les perceptions, les façons de penser, les émotions

Source : Adapté de Schein, 2010 (traduction libre)

Les **artéfacts** sont visibles, tangibles et observables. Ils sont la manifestation des autres éléments de la culture organisationnelle que sont les normes, les valeurs et les croyances fondamentales (Hatch et Cunliffe, 2009). Keyton (2011) souligne qu'il s'agit souvent des premières choses que l'on remarque lorsqu'on entre dans une organisation. On les observe à travers l'environnement physique, le langage, la technologie, les produits, l'identification visuelle, les conventions sociales, les mythes, les expériences et les histoires racontées, les rituels et les cérémonies, les organigrammes, les textes fondamentaux de mission, vision, valeurs, les descriptions formelles du fonctionnement de l'organisation, mais aussi à travers les comportements observables (Schein, 2010).

Les normes constituent un artéfact important à considérer dans l'étude de la culture organisationnelle (Keyton, 2011). Comme l'expliquent Hatch et Cunliffe (2009), elles sont l'expression des valeurs. Elles indiquent aux membres d'une organisation ce qui est attendu d'eux dans diverses situations et permettent la coordination des comportements des individus entre eux. Dans certaines organisations, on retrouve des normes explicites, qui sont alors traduites en règles formelles, mais le plus souvent, elles sont implicites. Elles sont alors communiquées de façon informelle, par des pressions normatives, par exemple des regards de désapprobation.

Bien qu'ils soient facilement observables, les artéfacts sont difficiles à déchiffrer. En effet, Schein (2010) explique qu'un observateur peut décrire ce qu'il voit, entend, perçoit dans une organisation, mais il ne peut interpréter aussi facilement le sens réel que donnent les membres de cette organisation aux artéfacts. Pour comprendre ce sens, il doit, soit demeurer assez longtemps au sein du groupe pour que, graduellement, la signification se révèle, soit parler avec les membres afin d'analyser les valeurs, normes et règles sur lesquelles reposent les principes qui, au jour le jour, guident leurs comportements.

Les **valeurs** partagées par les membres d'une culture définissent ce qui est important pour ces membres. Keyton (2011) les décrit comme les : « strategies, goals, principles, or qualities that are considered ideal, worthwhile, or desirable and, as a result, create guidelines for organizational behavior » (p. 23). Les valeurs régissent donc les normes de comportement, mais également, comme un code moral, elles guident le jugement de ce qui est bien et de ce qui est mal (Hatch et Cunliffe, 2009).

Les valeurs promulguées sont souvent formulées par les fondateurs ou les hauts-dirigeants d'une organisation (Schein, 2010), mais les valeurs véritablement partagées sont visibles à travers le comportement des membres (Keyton, 2011). D'ailleurs, en s'appuyant sur la théorie d'action d'Argyris and Schön (2002), Schein (2010) explique que parfois, les valeurs professées, donc ce que l'on dit vouloir faire, ne sont pas cohérentes avec les valeurs impératives à l'efficacité et la performance de l'organisation.

Bien qu'elles traduisent des comportements désirés, ces valeurs ne sont alors pas reflétées dans les comportements observés.

En fait, Schein (2010) souligne que l'analyse des valeurs laisse souvent l'impression de saisir une partie de la culture organisationnelle, mais pas son ensemble, c'est pourquoi il est essentiel de s'attarder au niveau de culture plus profond, soit les croyances fondamentales.

Les **croyances fondamentales** imprègnent la culture et influencent ce que les membres de cette culture perçoivent, comment ils pensent et ressentent (Hatch et Cunliffe, 2009). Alors que les valeurs sont conscientes et articulées de façon positive par les membres d'une organisation, Keyton (2011) précise que les croyances fondamentales sont ancrées tellement profondément qu'elles sont inconscientes et n'atteignent plus le niveau de la conversation. Agir autrement serait tout simplement inconcevable. D'ailleurs, interagir avec un individu ayant des croyances fondamentales différentes des siennes crée la plupart du temps des erreurs de compréhension et d'interprétation.

Reprenant la théorie d'action d'Argyris and Schön (2002), si les valeurs promulguées représentent la théorie professée, soit « ce que l'on dit vouloir faire », les croyances fondamentales déterminent la théorie d'usage, soit « ce que l'on fait en réalité ». Selon Schein (2010), les croyances fondamentales sont très difficiles à changer, puisqu'elles sont intrinsèques et le simple fait de les faire remonter à la surface, de les réexaminer, déstabilise la structure cognitive des individus et leur perception de la réalité. D'ailleurs, ces croyances concernent souvent des aspects fondamentaux de la vie, dont « the nature of time and space; human nature and human activities; the nature of truth and how we discover it; the correct way for the individual and the group to relate to each other; the relative importance of work, family, and self-development; the proper role of men and women; and the nature of the family » (p. 31-32).

Lorsque ce qui peut être observé, les artefacts, semble incohérent avec les valeurs véhiculées, c'est généralement à propos des croyances fondamentales qu'il faut se questionner. En effet, si les croyances réelles ne sont pas celles qui sont promulguées, la conséquence s'observera à travers des artefacts dissonants (Mahy, 2011). Ce manque

d'alignement des trois niveaux de manifestation de la culture organisationnelle se traduit par des difficultés à « passer de la parole aux actes », ou selon l'expression anglaise, « walk the talk ».

Comme d'autres auteurs du courant interprétatif, Martin (2002), critique certains aspects de la théorie de Schein. Selon l'auteure, les trois niveaux ne sont pas nécessairement séparés. De plus, les artéfacts et les valeurs ne doivent pas être considérés comme étant superficiels. En fait, toute manifestation culturelle est importante, mais l'interprétation que font les membres d'une organisation des éléments liés à la culture organisationnelle est encore davantage significative pour comprendre cette culture. C'est en fait dans ce sens commun, partagé, qu'il est possible de détecter les croyances fondamentales.

Malgré ces nuances et la multiplicité de définitions de la culture organisationnelle dans la littérature, Keyton (2011) fait ressortir certains éléments communs aux différentes définitions. Premièrement, l'idée selon laquelle la culture organisationnelle doit être « partagée » par une collectivité. L'expression anglophone utilisée par plusieurs pour comprendre la culture organisationnelle « it's how we do things around here » est le fruit d'un sens commun, d'une interprétation partagée entre les membres d'une organisation. Deuxièmement, plusieurs auteurs s'entendent sur le fait de représenter la culture organisationnelle par un modèle à plusieurs niveaux, comprenant différents éléments, et principalement, les artéfacts, les valeurs et les croyances. Ensemble, ces éléments guident les comportements organisationnels, contribuent à définir le milieu de travail, à lui donner un sens, et créent des mécanismes d'identification entre individus au sein de l'organisation (Keyton, 2011).

Ainsi, à cette étape, ces composantes de base de la définition de culture organisationnelle sont retenues : *un ensemble de croyances fondamentales, de valeurs et d'artéfacts partagés par les membres d'une organisation.*

2.2.2 Une perspective communicationnelle

Keyton (2011) précise qu'une croyance fondamentale, une valeur ou un artéfact n'est pas ou ne crée pas une culture organisationnelle. La culture émerge à travers l'interaction complexe de ces éléments culturels et elle est révélée dans la communication

organisationnelle – communication dans l’organisation et sur l’organisation. Schein (2010), également, soutient que : « culture is always reenacted and created by our interactions with others and shaped by our own behavior » (p. 3). L’approche interprétative, qui a amené l’idée que la communication joue un rôle central dans la création de la culture (Putnam et Pacanowsky, 1983), conçoit la communication comme le processus qui génère, maintient et transforme la culture. L’approche constitutive de la communication va encore plus loin en soutenant que la communication est le site même de la culture, là où la culture existe (Ashcraft, Kuhn et Cooren, 2009). Keyton (2011) se positionne ainsi en affirmant « organizational culture is in the communicating » (p. 28).

L’étude de la culture organisationnelle abordée à partir des processus de communication a débuté dès les années 1980, décennie qui a d’ailleurs vu naître les approches *culturelles et symboliques* en communication organisationnelle. C’est en effet la période où le paradigme interprétatif a commencé à s’imposer dans le domaine de la communication organisationnelle, amenant un point de vue plus social qu’économique de l’organisation (Deetz, 2001) et une vision de la communication allant au-delà du concept de transmission de l’information. L’organisation est alors conçue comme un univers subjectif, construit socialement par les paroles, les symboles et les comportements de ses membres (Putnam, 1983), mais surtout par la signification qui leur est donnée collectivement (Laramée, 2002). Ce sont les sujets en interaction qui, par leurs actions et leurs interprétations, créent le sens de l’organisation : « espace symbolique, construit par des signes où les individus réinventent constamment la réalité *par* et *à travers* des actions de communication » (Taylor et Delcambre, 2011, p. 12). La culture émerge donc des pratiques organisationnelles, mais plus particulièrement des symboles, tels que le vocabulaire, les métaphores, les histoires ainsi que les rituels (Pacanowsky et O’Donnell-Trujillo, 1982). L’idée que la culture organisationnelle puisse être contrôlée par les messages formels approuvés par les gestionnaires est alors remplacée par une vision selon laquelle la culture est créée par tous les membres de l’organisation, qui produisent et reproduisent la réalité quotidienne de la vie organisationnelle (Keyton, 2014).

Toutefois, Ashcraft, Kuhn et Cooren (2009) reprochent aux chercheurs du courant interprétatif le risque de réduire, d’une part, l’organisation à un état d’abstraction, de

réification et de mythe, et d'autre part, la communication à des interprétations de l'organisation plutôt que de la considérer comme un processus interactif de production de sens. L'approche constitutive de la communication organisationnelle ne s'oppose pas selon eux à la vision managériale ou à la vision interprétative; elle les complète.

L'approche constitutive part du principe que l'organisation émerge de la communication et est maintenue par la communication (Taylor et Van Every, 2000). En effet, Cooren et Robichaud (2011) précisent que cette approche est basée sur l'hypothèse selon laquelle la communication serait constitutive du mode d'être et d'agir des organisations. Selon ces auteurs, « toute organisation ne peut se maintenir, évoluer et fonctionner qu'en s'incarnant dans les actions et les interactions impliquant ses représentants, que ceux-ci soient des documents officiels, des employés, des dirigeants, des sites Web ou des porte-parole » (p. 141). En effet, Brummans (2006) explique que les organisations se construisent autour des actions et des interactions des acteurs, qu'ils soient humains ou non-humains.

Également, selon l'approche constitutive, et plus spécifiquement l'École de Montréal, la communication se manifeste selon deux modalités : la *conversation* et le *texte* (Taylor et autres, 1996). Les conversations sont l'ensemble des échanges, des discussions informelles, mais aussi des réunions et des négociations, qui contribuent à la construction d'un univers commun aux personnes qui partagent une réalité donnée (Congrès de l'ACFAS, 2009). Il s'agit de la dimension événementielle de toute interaction, ce que Taylor et Van Every (2000) appellent le *site* d'émergence (Cooren, 2010). La modalité conversationnelle « c'est l'organisation qui s'actualise au quotidien » (Giroux et Demers, 1998, p. 27). La modalité textuelle est quant à elle la dimension itérative, répétitive, de tout échange, ce que Taylor et Van Every (2000) nomment la *surface* de l'organisation, et ce qui définit son identité (Cooren, 2010). Les textes sont en quelques sortes la matérialisation des conversations; il s'agit des documents, des discours, mais aussi des objets qui donnent un caractère tangible à l'organisation (Congrès de l'ACFAS 2009). Comme le soutiennent Giroux et Demers (1998), les textes représentent l'organisation en la simplifiant et en la formalisation; ils condensent la pluralité des actions individuelles en action organisationnelle. Les auteures précisent que « c'est par la conversation qu'est

produit et réaffirmé le texte, qui vient à son tour contraindre et rendre possible la conversation » (p. 27). Les textes sont donc alimentés par les conversations et ils deviennent ensuite le contexte des conversations. Et, comme le soulignent Taylor et Delcambre (2011), si le texte n'est pas reconnu dans les conversations qui ont lieu dans l'organisation, il perd de sa crédibilité et de son autorité.

L'approche constitutive semble bien positionnée pour aborder la question de la cohérence entre les valeurs promulguées, les discours officiels, de l'organisation et les croyances réelles, qui s'entretiennent et s'actualisent dans les actions et les interactions des acteurs, humains ou non-humains, au quotidien. À partir de la définition de culture organisationnelle de Keyton (2011), qui intègre la perspective communicationnelle, « organizational culture is the set(s) of artifacts, values, and assumptions that emerge from the interactions of organizational members » (p. 28), il apparaît pertinent de la préciser grâce aux principes de l'approche constitutive. La culture organisationnelle est alors définie comme *un ensemble de croyances fondamentales, de valeurs et d'artéfacts qui émerge, est maintenu, et entretenu, à travers les actions et interactions des acteurs, humains ou non-humains, d'une organisation.*

2.2.3 Une culture organisationnelle qui favorise l'ÉTVP selon la perspective communicationnelle

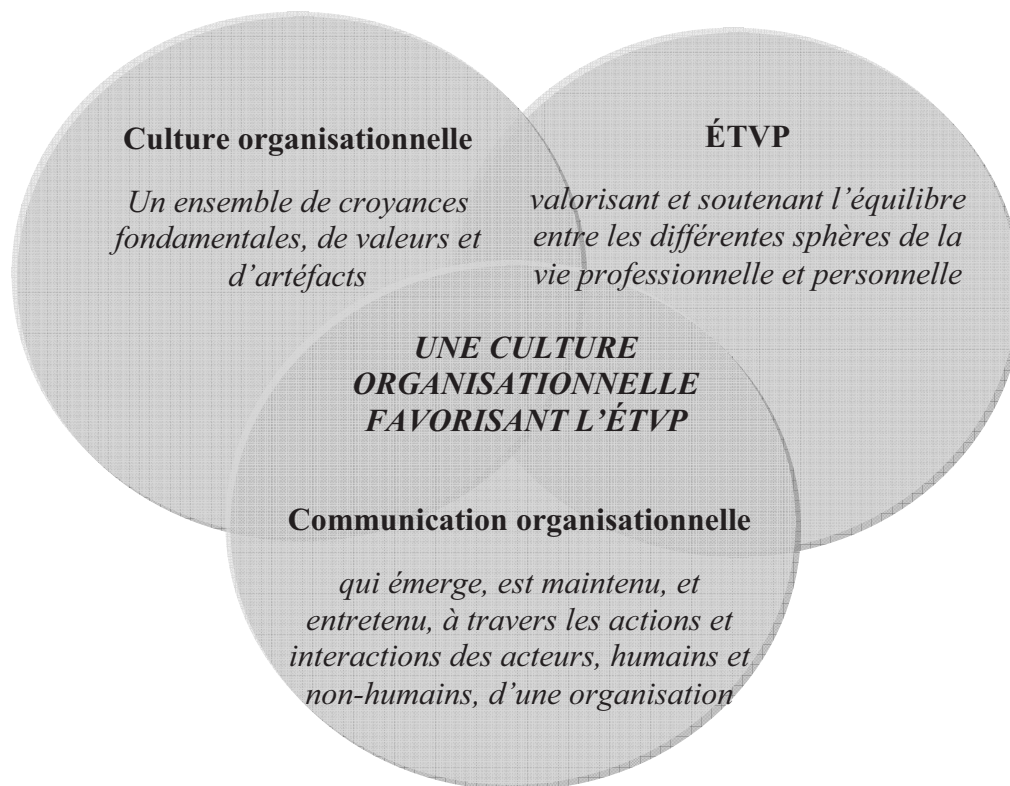
Comme il a été démontré, le rapport communication-culture organisationnelle a été approfondi par les chercheurs. Également, l'importance de la culture organisationnelle dans l'étude de l'ÉTVP a été défendue par bon nombre d'auteurs (Nitzsche et autres, 2014; Chrétien et Létourneau, 2010a; Harrington et James, 2008; Allen, 2001; Clark, 2001; Thompson, Beauvais et Lyness, 1999). Toutefois, peu d'études se concentrent sur la dimension communicationnelle de l'ÉTVP (Lefrançois, 2013, Bö, 2006). Pourtant, comme le soutiennent Kirby et Buzzanell (2014), les études en communication organisationnelle offrent un point de vue unique et différent « by focusing on *how* communication constitutes work-life phenomena » (p. 351). Kirby et Krone (2002) ont démontré que cette perspective permet justement d'étudier : « how such work-family benefits are enacted through discourse and interactions about the policy because the intent of work-family policies does not come into fruition until they are put into

action » (p. 51). Travaillant plus spécifiquement sur la CTF, ces auteures avancent que les interactions entre les individus d'un milieu de travail, en ce qui concerne les politiques de CTF, sont façonnées et contraintes par la matérialité des conditions de travail, mais aussi par les discours, les politiques et les idéologies à propos du travail et de la famille, et ce, aux niveaux organisationnel et social. En même temps, ces interactions agissent elles-mêmes en retour sur l'organisation. Les pratiques de CTF sont donc co-construites par les interactions entre les individus, mais également en relation avec le contexte, soit le milieu de travail et la société (Lefrançois, 2013).

Une culture organisationnelle favorable à la CTF est définie par Thompson, Beauvais et Lyness (1999) : « (...) as the shared assumptions, beliefs, and values regarding the extent to which an organization supports and values the integration of employees' work and family lives » (p. 394). Selon ces auteurs, la perception que les employés ont de cette culture dans leur organisation aurait une influence sur leur attitude par rapport à l'organisation, mais également sur leur décision d'utiliser ou non les mesures de CTF mises à leur disposition. Chrétien et Létourneau (2010a) précisent qu'une culture organisationnelle favorable à l'ÉTVP devrait être enracinée dans les croyances profondes, être maintenue par les valeurs et les normes préconisées et se manifester à travers des artefacts qui reflètent la valorisation de l'ÉTVP.

Dans une perspective communicationnelle, plus spécifiquement selon une approche constitutive de la communication, la culture organisationnelle a précédemment été définie comme un ensemble de croyances fondamentales, de valeurs et d'artefacts qui émerge, est maintenu, et entretenu, à travers les actions et interactions des acteurs, humains ou non-humains, d'une organisation. Pour ce projet de recherche, une culture organisationnelle favorable à l'ÉTVP, selon la perspective communicationnelle préconisée, est donc définie comme *un ensemble de croyances fondamentales, de valeurs et d'artefacts, valorisant et soutenant l'équilibre entre les différentes sphères de la vie professionnelle et personnelle, qui émerge, est maintenu, et entretenu, à travers les actions et interactions des acteurs, humains et non-humains, d'une organisation.*

Figure 4 : Articulation des concepts : ÉTVP, culture organisationnelle et communication organisationnelle



Selon la suggestion faite par Schein (2010), ainsi que les résultats de Chrétien et Létourneau (2010b), c'est en regardant sous la surface des artefacts, donc des mesures formelles d'ÉTVP, qu'il est possible de saisir la culture organisationnelle et de déterminer si elle favorise réellement l'articulation entre ces deux sphères. Nous ajoutons, à l'instar de Kirby et Krone (2002), que la perspective communicationnelle permettra d'analyser plus précisément l'écart entre les politiques, telles qu'elles sont écrites et telles qu'elles sont perçues et vécues dans les milieux de travail.

Les recherches préliminaires ont démontré que plusieurs initiatives contribuant à encourager les milieux de travail à instaurer des pratiques d'ÉTVP, telles que les publications du *Fortune Magazine* « 100 Best Companies to Work For » ou le « Canada's Top 100 Employers » de Mediacorp, tiennent compte de l'offre de mesures, sans nécessairement évaluer l'environnement et la culture organisationnelle dans son

ensemble (Harrington et James, 2008). Même le programme de certification mis en place par le Bureau de la normalisation du Québec (BNQ), la norme de Conciliation travail-famille, concentre principalement son système de pointage sur les mesures offertes dans les organisations (BNQ, 2010). Dans la littérature scientifique, certains modèles sont proposés pour l'évaluation de l'ÉTVP en lien avec la culture organisationnelle (Nitzsche et autres, 2014; Harrington et James, 2008). Cependant, comme il en sera question dans la prochaine section, ces recherches ne considèrent pas la culture organisationnelle dans son ensemble. Quant à la communication, elle semble être une exigence parmi tant d'autres, reléguée à une fonction de transmission d'information.

Ces constatations attestent de la pertinence de proposer une méthode d'évaluation des stratégies de communication en matière d'ÉTVP qui s'adresse aux chercheurs, mais également aux intervenants en entreprise. Conçu sous un angle communicationnel, cet outil devrait permettre une analyse en profondeur afin de saisir la culture organisationnelle.

3. Élaboration théorique d'un outil méthodologique pour l'analyse des stratégies de communication en matière d'ÉTVP

Dans le but de proposer un outil méthodologique qui soit le plus complet possible, nous avons pris en considération les différents modèles proposés dans la littérature en lien avec l'ÉTVP et la culture organisationnelle. L'outil élaboré par David et Lambotte (2014) pour évaluer la matérialisation des stratégies de communication de RSE nous a semblé particulièrement pertinent, non seulement pour sa perspective communicationnelle, mais aussi pour la profondeur d'analyse qu'il permet. De plus, cet outil a été conçu dans un esprit de flexibilité afin d'être applicable dans différents domaines.

3.1 Une revue des outils d'analyse et d'évaluation existants en matière de CTF et d'ÉTVP

La revue de littérature a permis de répertorier les modèles d'évaluation de l'ÉTVP en lien avec la culture organisationnelle qui semblent les plus pertinents. Ils ont été classés en trois catégories, selon s'ils sont axés sur les mesures, sur le soutien organisationnel et/ou du gestionnaire ou s'ils couvrent la culture organisationnelle. Bien que nous les considérions comme incomplets pour l'atteinte de notre objectif, les apports théoriques qu'ils offrent contribuent à l'adaptation de l'outil proposé par David et Lambotte (2014), et donc à l'élaboration de l'outil méthodologique d'analyse des stratégies de communication en matière d'ÉTVP.

3.1.1 Un outil axé sur les mesures

En 2010, le BNQ a mis en place la norme *Conciliation travail-famille* (BNQ 9700-820/2010). Celle-ci s'appuie sur cinq principes : 1) l'organisation doit exprimer son engagement de manière formelle; 2) cet engagement fait en sorte de favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes; 3) la communication à l'endroit du personnel est une condition de succès; 4) le fait de travailler avec l'aide d'un comité constitue également une condition de succès; et 5) une personne responsable de la CTF doit être désignée. Pour être certifiée une organisation doit répondre à certaines exigences obligatoires, dont l'engagement de la direction, le respect des lois et règlements relatifs au travail ainsi que

la mise en place d'un comité de CTF. Ensuite, le pointage permettant la certification est amassé en fonction des mesures de CTF en place dans l'organisation. Ces mesures, classées sous les catégories *gestion de la CTF*, *adaptabilité de l'organisation du travail*, *aménagement du temps et travail*, *congés*, *flexibilité dans le lieu de travail* et *services ou biens offerts dans les lieux de travail* doivent aller au-delà des seuils minimaux prescrits dans les lois et règlements.

3.1.2 Les outils axés sur le soutien (du gestionnaire et organisationnel)

Dans leur étude, Thompson, Beauvais et Lyness (1999) s'intéressent au concept de culture travail/famille au sein des organisations, mais plus particulièrement à son influence sur l'utilisation des mesures, sur l'engagement organisationnel et sur le conflit travail-famille. L'article paru dans le *Journal of Vocational Behavior* est fréquemment cité dans la littérature sur l'ÉTVP, non seulement en raison de l'intérêt pour les résultats, mais surtout parce qu'il pose les bases d'une définition d'une culture organisationnelle favorable à la CTF : « we defined work-family culture as the shared assumptions, beliefs and values regarding the extent to which an organization supports and values the integration of employees' work and family lives » (p. 394). La définition de Thompson, Beauvais et Lyness (1999) est d'ailleurs un élément central de notre définition d'une culture organisationnelle favorable à l'ÉTVP, selon la perspective communicationnelle (présentée à la page 21).

Pour répondre à leurs questions de départ, les auteurs ont développé un outil de mesure de la culture organisationnelle travail/famille à 20 items, en fonction de trois composantes de cette culture, soit : 1) le soutien des gestionnaires et leur sensibilité aux responsabilités des employés; 2) les répercussions de l'utilisation des mesures de CTF sur la carrière; et 3) les exigences organisationnelles en matière de temps de travail (incluant l'attente envers les employés que ceux-ci priorisent le travail plutôt que la famille).

Les résultats de l'étude ont permis de conclure qu'une culture organisationnelle favorable à la CTF était effectivement liée à l'utilisation des mesures de CTF par les employés, à leur sentiment d'engagement envers l'organisation ainsi qu'à leur perception du conflit travail/famille. Mais également, il y a corrélation entre ces comportements, attitudes et

perceptions des employés et les trois composantes de la culture identifiées plus tôt; la composante du soutien des gestionnaires ayant un impact plus marqué.

Dans son étude publiée en 2001, Allen approfondit elle aussi le rôle de la perception des employés quant au soutien organisationnel. D'une part, l'auteure soutient que les études sur le sujet se concentrent principalement sur l'accessibilité aux mesures de CTF et ses effets sur l'engagement organisationnel, ainsi que sur la satisfaction au travail. D'autre part, elle apporte une critique à l'outil de Thompson, Beauvais et Lyness (1999), qui confondrait le soutien à un niveau spécifique, soit celui des gestionnaires, et le soutien à un niveau plus général, soit le soutien organisationnel. En effet, Allen (2001) précise qu'un employé peut considérer que son gestionnaire est soutenant quant à la CTF, mais que l'organisation dans son ensemble ne l'est pas vraiment, et vice-versa. Affirmant donc qu'il est important de distinguer les perceptions quant au soutien reçu par le gestionnaire direct de celles liées au soutien de l'organisation dans son ensemble, elle propose un outil de mesure à 14 items des *family-supportive organization perceptions (FSOP)*. Son étude permet ainsi de démontrer que les employés qui perçoivent leur organisation comme étant moins favorable à la CTF vivent davantage de conflits liés au rapport travail/famille, ont des niveaux de satisfaction au travail et d'engagement organisationnel moins élevés et ont davantage l'intention de quitter leur emploi, comparativement aux employés qui considèrent leur organisation comme étant plus favorable à la CTF. Également, elle démontre que le soutien perçu des gestionnaires a un effet sur la perception du soutien organisationnel, mais aussi un effet direct sur l'attitude des employés. En effet, dans les cas où la mise en œuvre concrète des mesures de CTF est à la discrétion des gestionnaires, leur propension à permettre aux employés de profiter de ces mesures a une importante influence sur l'attitude des employés par rapport à leur emploi. Cette conclusion souligne alors l'importance de la formation des gestionnaires sur les enjeux de CTF que vivent les employés et sur les façons appropriées de mettre en œuvre les mesures organisationnelles.

Clark (2001) présente une étude sur la relation entre trois aspects de la culture organisationnelle et l'équilibre travail/famille dans des contextes où certaines caractéristiques mettent les individus plus à risque de vivre des difficultés de conciliation.

Ces caractéristiques sont, par exemple, les familles à la tête desquelles les deux parents ont une carrière, le nombre d'enfants ainsi que le nombre d'heures travaillées par semaine. Basés sur les travaux de Bailyn (1997), les trois aspects de la culture organisationnelle inclus dans le questionnaire à 13 items sont : 1) la flexibilité liée au temps, principalement les horaires flexibles; 2) la flexibilité du travail lui-même, des opérations et des processus; et 3) le soutien des gestionnaires face aux responsabilités familiales des employés. Leur relation est mesurée avec l'équilibre travail/famille selon cinq notions, soit le conflit de rôles, la satisfaction au travail, la satisfaction à la maison, le fonctionnement de la famille et la satisfaction citoyenne des employés. Les principales conclusions de l'étude démontrent que même dans les cas où les autres notions définissant l'équilibre travail/famille varient ensemble, la perception du conflit de rôles ne varie pas nécessairement. Ainsi, un individu peut être satisfait de toutes ces dimensions de sa vie, mais vivre tout de même un conflit entre son rôle au travail et son rôle à la maison. Également, les corrélations avec les aspects de la culture organisationnelle démontrent que la flexibilité liée au travail lui-même aurait davantage d'influence que les autres aspects sur les différentes dimensions de l'équilibre travail/famille. En fait, la flexibilité liée au temps n'aurait que très peu d'influence; l'impact étant plutôt relié au niveau d'autonomie perçu de la part des employés et à leur possibilité de choisir, ce qui relève de l'aspect flexibilité du travail. Finalement, les aspects de la culture organisationnelle semblent avoir un impact sur la satisfaction au travail, mais moins sur la satisfaction à la maison.

L'étude de Dikkers et autres (2004) vise à démontrer que la culture organisationnelle liée à l'équilibre travail/famille est caractérisée par une structure bidimensionnelle, composée d'un côté du *soutien* et de l'autre, des *obstacles*. Le soutien est lié à la perception selon laquelle l'organisation, les gestionnaires directs et les collègues soutiennent l'intégration de la vie professionnelle et personnelle ainsi que l'utilisation des mesures de CTF. Les obstacles sont plutôt liés à la perception selon laquelle les normes et les attentes (par exemple, les attentes au niveau du temps de travail ou les conséquences négatives sur la carrière) peuvent nuire à l'équilibre travail/famille et à l'utilisation des mesures de CTF. Pour évaluer ces dimensions, les auteurs ont conçu un questionnaire comportant 18 items,

principalement inspirés des questionnaires de Thompson, Beauvais et Lyness (1999) et d'Allen (2001). Toutefois, ils soutiennent qu'alors que les autres études portaient sur la relation entre le soutien organisationnel (présents dans la culture travail/famille) et l'utilisation des mesures de CTF, celle-ci s'intéresse à l'association entre la culture travail/famille et l'utilisation des mesures de CTF, postulant que les employés se sentent davantage autorisés à profiter de ces arrangements lorsque ceux-ci sont encouragés dans la culture organisationnelle.

La structure établie entre le niveau de soutien perçu et les obstacles perçus permet un positionnement de l'organisation selon une typologie des différentes cultures organisationnelles, soit une culture d'approbation, une culture d'obstruction, une culture contradictoire ou une culture d'indifférence. Normalement, les deux dimensions devraient être associées négativement. Dans un cas, plus la perception du soutien est élevée, plus la perception des obstacles est faible, ce qui caractérise une culture d'approbation. Dans l'autre cas, la perception du soutien est faible, alors que la perception des obstacles est élevée, il s'agit alors d'une culture d'obstruction. D'autres combinaisons peuvent exister. Par exemple, un employé pourrait percevoir un niveau de soutien élevé de la part de son gestionnaire direct et de ses collègues, mais également s'attendre à des répercussions négatives sur la carrière s'il utilise les mesures de CTF. Bien que le niveau de soutien perçu soit élevé, les obstacles perçus sont également élevés, ce qui caractérise une culture contradictoire. Toutefois, lorsque les employés perçoivent un niveau de soutien faible, mais que le niveau d'obstacles aussi est faible, il s'agit d'une culture d'indifférence.

D'autres auteurs, tels que Chrétien et Létourneau (2010a), ainsi que Duxbury, Higgins et Coghill (2003), ont également établi des typologies de cultures organisationnelles en lien avec l'équilibre travail/famille, mais celles-ci sont davantage liées à différentes caractéristiques de cultures défavorables à cet équilibre, par exemple, une culture sexuée, une culture des longues heures de travail, une culture disjointe, etc.

3.1.3 Les outils couvrant la culture organisationnelle

En 2008, Harrington et James ont publié le *Standards of Excellence Index (SEI)*, un outil destiné à être utilisé comme modèle par les organisations afin de passer d'un changement des politiques d'ÉTVP à un véritable changement organisationnel. Ainsi, il permet aux organisations de faire une évaluation détaillée de leur culture organisationnelle en matière d'ÉTVP. Le *SEI* comprend sept composantes : *leadership*, *strategy*, *infrastructure*, *accountability*, *relationship building*, *communication* et *measurement*, qui se déclinent en 73 items pouvant être mesurés grâce à une échelle de Likert. Les auteurs présentent les composantes en les définissant d'abord, puis en expliquant ensuite leur logique :

Leadership : « *Organizational leaders recognize the complementary importance of work and life priorities for the success of the business, and integrate this approach to build a supportive work environment* » (p. 672). Les items du *SEI* évaluent si les hauts dirigeants comprennent et communiquent l'importance de l'intégration de la composante travail/vie personnelle et s'ils créent une atmosphère qui soutient les choix des employés en la matière.

Strategy : « *The work/life strategic plan supports the vision, goals, and priorities of the organization and its employees* » (p. 675). Le *SEI* permet de vérifier si une stratégie efficace a été établie, permettant d'identifier les obstacles potentiels pour l'organisation et les employés ainsi que des buts explicites et mesurables qui correspondent à la vision et aux priorités de l'organisation et des employés.

Infrastructure : « *The organization actively supports work/life strategies through a systemic (proactive, integrated, and ongoing) rather than programmatic approach* » (p. 675). Les items permettent de vérifier si l'organisation : consacre les ressources financières, technologiques et humaines nécessaires (argent, temps et employés); fournit des possibilités d'éducation et de formation; développe et implante les politiques et procédures qui conviennent.

Accountability : « *Management of work and personal life effectiveness is a shared responsibility between the employer and the employee, for which both are held accountable* » (p. 675). Le *SEI* questionne sur l'imputabilité des gestionnaires dans

l'implantation et la mise en œuvre d'initiatives liées à l'ÉTVP, mais également sur la compréhension des employés de leurs rôles et responsabilités dans l'ÉTVP ainsi que dans l'atteinte des objectifs d'affaires de l'organisation.

Relationship building : « *The organization promotes a culture built on relationships of respect and mutual prosperity with its employee and community partners* » (p. 676). Le *SEI* évalue si l'organisation travaille de concert avec toutes les parties prenantes pour créer un système de soutien le plus complet et efficace possible.

Communication : « *The organization's work/life strategy and resources are consistently and effectively promoted in communications, both internal and external* » (p. 676). Les items du *SEI* abordent différents niveaux de transmission d'information : d'abord, l'information transmise aux employés sur les politiques et programmes; ensuite, les discussions entre employés et gestionnaires; et finalement, la communication externe.

Measurement : « *The organization strives for continuous improvement of work/life integration through ongoing measurement of its work/life strategies, including evaluation, assessment, feedback and response* » (p. 676). Le *SEI* permet de vérifier si la stratégie liée à l'ÉTVP est évaluée à l'interne, mais également si les données permettent une comparaison avec le secteur d'activités.

L'objectif de cet outil détaillé est donc d'évaluer l'entreprise à partir de la mesure de ces sept items. La plupart du temps, il est rempli par des responsables des ressources humaines, à l'interne de l'entreprise.

L'instrument que proposent Nitzsche et autres (2014), comme celui d'Harrington et James (2008), englobe davantage que les programmes pro-familles en intégrant les dimensions de la vie personnelle. En effet, les auteurs soutiennent qu'une culture d'équilibre travail-vie n'est pas qu'une culture « family-friendly ». Adhérant à la définition de la culture organisationnelle de Schein (2010) « a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to

those problem » (p. 18), ils présentent un outil qui mesure le concept de culture d'équilibre travail-vie du point de vue des employés. Le *Work-Life Balance Culture Scale (WLBCS)* comporte cinq items abordant les valeurs de l'organisation, le soutien organisationnel, les gestionnaires en tant que modèles, la formation des gestionnaires ainsi que l'information transmise aux employés. Le *WLBCS* est destiné à être intégré dans des sondages plus larges faits par les organisations.

3.1.4 L'évaluation des outils existants

Comme plusieurs méthodes d'évaluation qui permettent de remettre des prix de reconnaissance aux employeurs en matière d'ÉTVP, le BNQ (2010) considère davantage les mesures de CTF que la culture organisationnelle dans son ensemble. Quant aux outils proposés par Thompson, Beauvais et Lyness (1999) et par Allen (2001), leur évaluation est davantage axée sur le soutien à la CTF, que ce soit le soutien organisationnel ou celui des gestionnaires. Clark (2001) s'intéresse également au soutien des gestionnaires, mais les deux autres aspects qu'elle évalue, soit la flexibilité liée au temps et la flexibilité liée au travail, relèvent davantage de caractéristiques liées à l'emploi que de caractéristiques culturelles (Dikkers et autres, 2004).

D'ailleurs, l'outil de Dikkers et autres (2004), dont le questionnaire est basé sur ceux de Thompson, Beauvais et Lyness (1999) et d'Allen (2001), est intéressant, particulièrement pour la typologie des cultures organisationnelle présentée, qui permet un positionnement des organisations. Le soutien est encore prédominant, les obstacles n'étant abordés que par les dimensions de conséquences sur la carrière et d'attentes par rapport à l'implication et au temps accordé au travail. L'outil de Nitzsche et autres (2014) revêt également un intérêt particulier, englobant davantage que la CTF et s'intéressant à l'ÉTVP. Cependant, l'aspect ÉTVP est mesuré en tant qu'élément d'une culture organisationnelle, sans nécessairement tenir compte de cette culture organisationnelle dans son ensemble. Le *WLBCS* peut donc être intégré dans une démarche d'analyse plus large, mais il ne couvre pas cette vision plus large de la culture organisationnelle.

L'outil qui semble le plus complet et le plus englobant est le *SEI* d'Harrington et James (2008). Toutefois, comme le soulignent les auteurs, il ne s'agit pas d'un outil de mesure,

mais plutôt d'un outil d'apprentissage : « the intent is to help HR practitioners better understand and communicate the state of their organization's work/life culture to management and to transfer responsibility for the cultural transformation to the senior leadership team – ultimately, the only ones who can make this change a reality » (p. 681). Également, dans la même ligne de pensée que la norme du BNQ (2010) et le *WLBCS* de Nitzsche et autres (2014), le concept de communication d'Harrington et James (2008) se limite à celui de la transmission de l'information. Les sections précédentes ont permis de présenter une vision différente du lien culture organisationnelle/communication, selon laquelle la communication, constitutive de l'organisation, est le site même de la culture organisationnelle. Il convient donc de mettre au cœur de ces modèles une perspective communicationnelle, ce que l'outil élaboré par David et Lambotte (2014), présenté dans la section suivante, nous permet de faire.

3.2 La pertinence de l'outil de David et Lambotte (2014)

David et Lambotte (2014) ont conçu un outil méthodologique pour l'évaluation des stratégies de communication de responsabilité sociale des entreprises (RSE), plus particulièrement pour distinguer les stratégies légitimes des stratagèmes. Ce questionnement sur le fossé entre ce qui est « dit » et ce qui est « fait » a attiré notre attention sur la matrice qu'ils proposent.

Cette matrice a trois composantes : 1) les objectifs principaux auxquels devrait répondre une stratégie de RSE légitime; 2) les niveaux d'analyse de cette stratégie, qui permettent de trianguler le niveau de convergence et de cohérence entre les discours et les actions en fonction d'un accès plus ou moins restreint à l'organisation et à l'information qui la concerne; et 3) les indicateurs de performance qui permettent d'opérationnaliser la méthode d'évaluation en posant des questions à la croisée des objectifs principaux et des niveaux d'analyse.

3.2.1 Les objectifs principaux

Selon David et Lambotte (2014), pour être considérée comme étant légitime et éthique par ses publics et parties prenantes, une stratégie de RSE devrait remplir cinq objectifs principaux. Les deux premiers considèrent l'organisation :

« 1) être intrinsèquement et explicitement intégrée dans la vision et le plan stratégique du PDG et de son comité de direction (comité exécutif) » (p. 104).

« 2) être cohérente au regard de l'implantation du discours stratégique de la haute direction au sein de toutes les sphères d'activité de l'organisation » (p.104).

Les troisième et quatrième objectifs considèrent les parties prenantes :

« 3) reconnaître la responsabilité de l'organisation dans toutes ses pratiques de gestion, responsabiliser (informer et former) les parties prenantes (stakeholders) concernées et rendre l'organisation imputable de son bilan tant positif que négatif » (p. 104).

« 4) engager et entretenir un dialogue clair et transparent sur l'ensemble des enjeux stratégiques de l'organisation avec ses principales parties prenantes » (p. 105).

Finalement, le cinquième objectif considère la mécanique dans son ensemble :

« 5) engager un impact social positif, réel, vérifiable et durable sur la communauté et la société en général à travers les actions de l'organisation » (p. 105).

Les auteurs ne soutiennent pas que les organisations puissent respecter parfaitement ces objectifs principaux. Toutefois, leur opérationnalisation permettrait d'améliorer la légitimité stratégique dans les communications.

3.2.2 Les niveaux d'analyse

David et Lambotte (2014) avancent que le degré de convergence et de cohérence entre les discours et les actions peuvent opérer à quatre niveaux différents. L'analyse possible de ces niveaux dépend de l'accès plus ou moins restreint aux informations *de* et *sur* l'organisation.

Niveau A, intra-discours : la RSE telle que présentée par l'organisation. Pour l'analyse des stratégies de communication, on compare les divers discours publics de l'organisation.

Niveau B, inter-discours : la RSE telle que perçue par les parties prenantes indépendantes (PPI), c'est-à-dire celles qui ne jouent pas de rôle direct dans les opérations journalières de l'organisation ou qui n'ont pas de relation d'affaires avec elle. L'analyse devrait porter sur la confrontation des discours publics de l'organisation à ceux des PPI sur les discours et les pratiques de l'organisation.

Niveau C, inter-actions : la RSE, comparée à son environnement. L'analyse compare les discours publics de l'organisation aux discours et aux actions des leaders du secteur ainsi qu'aux normes du secteur.

Niveau D, discours-actions : la RSE telle qu'interprétée par le chercheur. L'analyse est basée sur la confrontation des discours internes et publics de l'organisation à ses actions et sur une observation longitudinale de la concordance discours/actions.

3.2.3 Les indicateurs de performance

Les indicateurs de performance abordent en quoi les données à la disposition de l'évaluateur à un certain niveau permettent d'évaluer l'atteinte des cinq objectifs principaux définis (David et Lambotte, 2014). Ainsi, ce sont 20 questions qui sont intégrées à la matrice, permettant d'opérationnaliser la méthode d'analyse.

Les indicateurs de performance déterminent la manière dont la stratégie de communication est performée depuis son intégration dans le discours organisationnel

jusqu'à l'impact des actions de l'organisation, démontrant la matérialisation de cette stratégie (David et Lambotte, 2014).

3.2.4 La matrice des indicateurs de performance de la stratégie de communication de RSE

Figure 5 : Matrice de David et Lambotte (2014)

| Objectifs / Niveau d'accès | Intégration (1) | Cohérence (2) | Responsabilisation et imputabilité (3) | Clarté et transparence (4) | Impact des discours (5) |
|---|--|---|---|--|--|
| Niveau A RSE présentée par l'organisation Discours publics de l'organisation | Le discours RS est-il incarné et diffusé personnellement par le PDG ? Génère-t-il des discours de RS constitutifs de l'organisation ? | La pluralité des discours de RSE est-elle cohérente ? | Les discours de RSE ont-ils une portée au niveau de la mobilisation des parties prenantes concernées ? | Les discours de RSE sont-ils clairs et transparents ? | Peut-on vérifier que les discours de RSE sont utilisés par l'organisation de manière itérative ? |
| Niveau B RSE vue par les parties prenantes de l'organisation Discours des tierces parties sur les discours publics et les actions de l'organisation | Les parties prenantes considèrent-elles que le discours RSE est mis en œuvre dans des politiques ? | Les parties prenantes considèrent-elles que les actions et les discours de RSE de l'organisation sont cohérents ? | Les parties prenantes font-elles référence à une volonté particulière d'inclure les parties prenantes concernées dans sa politique de RSE ? | Les parties prenantes considèrent-elles que les communications de RSE de l'organisation sont claires et transparentes ? | Les parties prenantes estiment-elles que les pratiques de RSE de l'organisation ont un impact positif sur son fonctionnement et sur son environnement ? |
| Niveau C La RSE de l'organisation comparée à son environnement Comparaison des pratiques de l'organisation avec les pratiques et les normes du secteur | Peut-on faire un étalonnage des pratiques d'excellence en communication RSE dans le secteur de l'organisation ? | Où se situent les pratiques RSE de l'organisation par rapport aux normes de son secteur ? | Les fournisseurs du marché semblent-ils réceptifs aux messages de responsabilisation de RSE de leur client ? | Quelle est la performance de RSE de l'organisation par rapport aux autres acteurs de son secteur en terme de clarté et de transparence ? | Quel est l'impact des pratiques de RSE de l'organisation sur la norme sectorielle ? |
| Niveau D RSE de l'organisation interprétée par le chercheur Confrontation des discours de l'organisation à ses actions | À quel degré l'organisation met-elle en œuvre ses politiques de RSE ? | Le discours stratégique de RSE est-il cohérent avec les actions entreprises au sein de l'organisation ? | L'organisation met-elle en place des processus de responsabilisation interne de RSE (clauses contraignantes) ainsi que vis-à-vis de ses parties prenantes ? | L'organisation engage-t-elle et entretient-elle un dialogue clair et transparent sur ses enjeux stratégiques de RSE ? | Les activités de RSE de l'ensemble de l'organisation ont-elles un impact social positif, réel et durable sur son fonctionnement et sur la société en général ? |

Source : David et Lambotte, 2014

David et Lambotte (2014) soutiennent que « ultimement, la méta-méthode développée autour de la matrice permet de définir si la RSE fait partie des valeurs intrinsèques et de la culture de l'organisation; si elle est réellement intégrée aux pratiques de l'organisation; et si ses pratiques ont un impact sur son environnement et la société en général » (p. 112). De plus, la matrice a été conçue pour être flexible. D'une part, les indicateurs s'adaptent, étant basés sur les pratiques spécifiques de chaque secteur d'activités. D'autre part, elle permet l'évaluation d'autres formes de communication stratégique. La profondeur d'analyse que rend possible la matrice de David et Lambotte (2014), combinée à son esprit de flexibilité, en font un outil qu'il est pertinent d'adapter pour répondre à notre questionnement sur l'ÉTVP.

3.3 Adaptation théorique de l'outil de David et Lambotte (2014) pour l'ÉTVP

Dans le but d'élaborer un outil méthodologique pour l'analyse des stratégies de communication en matière d'ÉTVP basé sur celui de David et Lambotte (2014), il a été nécessaire d'examiner et d'adapter les différents composantes, soit les objectifs principaux, les niveaux d'analyse et les indicateurs de performance. C'est d'abord grâce à la revue de la littérature qu'ont été modifiés les objectifs principaux, puis les questions représentant les indicateurs de performance, afin de refléter les principes d'une stratégie favorisant une culture organisationnelle d'ÉTVP. La démarche d'évaluation en entreprise, qui sera abordé ultérieurement, nous a également permis d'apporter des modifications qui conviennent davantage à la réalité du terrain.

3.3.1 Les objectifs principaux adaptés à l'ÉTVP

Au cours de notre recherche, nous avons constaté que, bien qu'ils se déclinent différemment, les objectifs principaux auxquels devraient répondre une stratégie de communication favorisant une culture d'ÉTVP abordent les mêmes thèmes que ceux de David et Lambotte (2014) pour la RSE, soit l'intégration, la cohérence, la responsabilité et l'imputabilité, la clarté et la transparence ainsi que la mesure des impacts. Le tableau 3 présente un résumé des apports théoriques des différents outils décrits dans la section 3.1

du présent document, qui ont permis d'élaborer les objectifs principaux en lien avec l'ÉTVP.

Tableau 3 : principaux apports théoriques aux objectifs principaux liés à l'ÉTVP

| | | |
|---------------------------------------|---|--|
| Intégration | Alignement avec les priorités organisationnelles | Bardoel et De Cieri (2014) Harrington et James (2008) |
| | Soutien organisationnel | Harrington et James (2008) Allen (2001) Thompson, Beauvais et Lyness (1999) |
| | Soutien des gestionnaires et valorisation de l'ÉTVP | Nitzsche et autres (2014) Harrington et James (2008) Behson (2005) Kirby et Krone (2002) Allen (2001) Thompson, Beauvais et Lyness (1999) |
| Cohérence | Cohérence avec les autres éléments de la stratégie organisationnelle | Bardoel et De Cieri (2014) |
| | Cohérence avec les normes et les valeurs profondes | Nitzsche et autres (2014) Dikkers et autres (2004) Thompson, Beauvais et Lyness (1999) |
| | Cohérence avec la réalité propre à l'organisation | Bardoel et De Cieri (2014) Harrington et James (2008) |
| | Cohérence à travers toute l'organisation | Harrington et James (2008) |
| Responsabilité et imputabilité | Responsabilité partagée entre l'employeur et l'employé | Harrington et James (2008) |
| | Déploiement des ressources et des infrastructures adéquates | BNQ (2010) Harrington et James (2008) |
| | Imputabilité des gestionnaires | Harrington et James (2008) |
| Clarté et transparence | Politique de transmission de l'information ouverte, claire et transparente ainsi que messages réguliers | Nitzsche et autres (2014) BNQ (2010) Harrington et James (2008) Dikkers et autres (2004) |
| | Encouragement à la discussion et à la négociation | Harrington et James (2008) Kirby et Krone (2002) |
| | Diffusion de l'information également à l'externe | Bardoel et De Cieri (2014) Harrington et James (2008) |
| Mesure des impacts | Démonstration de résultats concrets et mesurables | Bardoel et De Cieri (2014) Harrington et James (2008) |
| | Comparaison avec des données internes, mais aussi externes | Harrington et James (2008) |

Intégration : *la stratégie devrait être intégrée dans la vision et dans le plan stratégique de l'organisation et être soutenue par l'engagement ferme, concret et visible de la haute-direction.*

Les recherches ont démontré l'importance d'une stratégie liée à l'ÉTVP alignée avec les priorités organisationnelles et soutenue à travers toute l'organisation (Bardoel et De Cieri, 2014). Toutefois, le soutien organisationnel, donc celui qui est perçu dans l'organisation dans son ensemble, et le soutien plus spécifique du gestionnaire peuvent avoir des impacts différents sur les comportements et attitudes des employés vis-à-vis les politiques d'ÉTVP (Allen, 2001). Tremblay (2012a) a établi un lien entre les dirigeants qui jugent la CTF comme étant importante, une philosophie de gestion plus favorable à la CTF dans le milieu de travail, de moins grandes difficultés de CTF pour les employés et une plus grande facilité à traiter de ces questions.

En effet, les dirigeants et les gestionnaires jouent un rôle-clé dans la stratégie de communication soutenant l'ÉTVP (Nitzsche et autres, 2014; Thompson, Beauvais et Lyness, 1999). Selon Harrington et James (2008), ils ne devraient pas seulement être les approuvateurs d'une stratégie pilotée par les responsables des ressources humaines, ils devraient en être les initiateurs.

D'abord, il est important que les dirigeants valorisent réellement l'ÉTVP et que, motivés par leurs propres valeurs (Tremblay, 2012a), ils travaillent à créer un tel environnement (Harrington et James, 2008). En effet, Nitzsche et autres (2014) soutiennent que les dirigeants sont les principaux véhicules de transmission des valeurs et des croyances profondes. La façon dont ils communiquent et administrent les programmes d'ÉTVP a un impact sur leur utilisation. Pour que les politiques et les mesures soient efficaces et donnent des résultats, il est nécessaire que les gestionnaires les soutiennent ouvertement (Behson, 2005; Kirby et Krone, 2002). De façon concrète, ils peuvent agir pour faciliter l'ÉTVP, par exemple, en acceptant des changements d'horaires, des horaires flexibles, en parlant ouvertement de l'ÉTVP et en appliquant les mesures offertes dans l'organisation (Tremblay, 2012a).

Ensuite, les dirigeants devraient agir en tant que modèles. Les employés les observent, prennent exemple sur eux (Nitzsche et autres, 2004) et ils vérifient s'ils « pratiquent ce qu'ils prêchent » (Harrington et James, 2008). Toutefois, comme le soutiennent ces auteurs, il est possible que leurs choix personnels soient différents. Ils peuvent tout de même utiliser leur position pour agir en tant que modèles en étant sensibles aux besoins des employés, en les soutenant et en les respectant, plutôt que de laisser vivre les politiques uniquement sur papier.

D'ailleurs, Tremblay (2012a) a démontré que les dirigeants sont plus compréhensifs dans les organisations où la philosophie et les politiques de gestion sont favorables à l'ÉTVP. Concrètement, Harrington et James (2008) soutiennent qu'il est important que les gestionnaires considèrent la charge de travail dans leurs décisions, mais également que la dimension ÉTVP soit intégrée dans les plans de recrutement et de rétention du personnel ainsi que dans les processus de développement du leadership. De plus, les évaluations de la performance devraient être basées sur les résultats plutôt que les horaires de travail (Chrétien et Létourneau, 2010a) et les discussions sur les objectifs de carrière avec les employés devraient considérer également les objectifs de vie personnelle.

Finalement, il est important que les dirigeants communiquent officiellement l'importance de l'ÉTVP. En effet, Kirby et Krone (2002) notent la nécessité que les politiques soient communiquées « from the top ». Harrington et James précisent que les dirigeants devraient communiquer l'importance de l'ÉTVP aux employés, mais aussi aux autres gestionnaires, et à l'externe de l'organisation de façon à promouvoir les meilleures pratiques, en plus de se positionner comme un employeur de choix (Bardoel et De Cieri, 2014).

- **Cohérence :** *la stratégie de communication devrait être cohérente avec les autres stratégies de l'organisation, son discours sur le plan stratégique, ses priorités et sa réalité. Les discours devraient être cohérents entre eux, et ce, à travers toute l'organisation.*

L'ÉTVP est devenu un élément de plus en plus important au sein des programmes d'avantages sociaux et de rémunération globale. La stratégie qui y est liée doit donc être

en cohérence avec la stratégie globale des programmes de ressources humaines, mais également avec la planification stratégique et la philosophie de l'organisation dans son ensemble (Bardoel et De Cieri, 2014).

De plus, il doit y avoir cohérence entre l'ÉTVP et les autres éléments de la culture organisationnelle. Par exemple, Thompson, Beauvais et Lyness (1999) expliquent que dans les organisations, il y a souvent des normes et des croyances profondes liées à la valorisation des longues heures de travail, aux attentes selon lesquelles les employés devraient prioriser leur carrière et aux conséquences négatives sur la carrière de ceux qui se prévalent des mesures d'ÉTVP (Nitzsche et autres, 2014). En effet, bien que le télétravail gagne en popularité dans plusieurs organisations, il demeure souvent une croyance profonde selon laquelle le temps passé physiquement au travail est un indicateur de l'engagement des employés (Thompson, Beauvais et Lyness, 1999), de leur dévouement et de leur investissement dans leur carrière (Dikkers et autres, 2004). Ces croyances deviennent parfois des normes, puis des artéfacts visibles à travers les systèmes de récompense et de reconnaissance de l'organisation. Par exemple, les employés qui passent moins de temps au travail ont de moins bonnes évaluations de performance et ont moins de chances d'obtenir des promotions et de gravir les échelons de l'organisation. Déjà en 1995, Perlow qualifiait ces pratiques comme étant « the old ways of working ». Comme l'expliquent Chrétien et Létourneau (2010a), pour être en cohérence avec l'ÉTVP, il devrait y avoir une valorisation des résultats plutôt que des heures passées au travail.

Il est important de considérer que ce ne sont pas toutes les stratégies et toutes les mesures qui fonctionnent pour toutes les organisations. En effet, comme le mentionnent Harrington et James (2008), si les politiques, mesures et messages ne sont pas en phase avec la réalité propre à l'organisation et à ses employés (Bardoel et De Cieri, 2014), il est fort probable que les discours ne se matérialisent pas en actions. Ainsi, ces auteurs affirment que la stratégie liée à l'ÉTVP doit être planifiée à partir d'un cadre de travail cohérent, résultant d'une évaluation complète de l'organisation. Celle-ci devrait être basée sur une collecte de données internes, qui considère les politiques existantes, les besoins des employés, les éléments de la culture organisationnelle, la structure

organisationnelle ainsi que les défis financiers et commerciaux. Les points de vue des dirigeants, des cadres et des employés devraient être pris en compte (Chrétien et Létourneau, 2010a). Une collecte de données externes devrait également être réalisée dans le but de faire état des meilleures pratiques dans le secteur d'activités, des besoins de la communauté ainsi que des opportunités et des ressources accessibles. Pour une stratégie cohérente avec la réalité de l'organisation et de ses employés, il est important de définir des objectifs explicites et mesurables, correspondant à la vision et aux priorités de l'organisation, et d'identifier les obstacles potentiels pour l'organisation et pour les employés (Harrington et James, 2008).

Finalement, Harrington et James (2008) soutiennent que la stratégie devrait s'appliquer à travers toute l'organisation, indépendamment de la localisation géographique ou des différentes unités d'affaires. Toutefois, Tremblay (2012a) précise que même s'il n'est pas nécessairement possible de toujours offrir les mêmes mesures à tous, en raison de différentes exigences et caractéristiques d'emplois, il faut « rendre les mesures le plus accessibles possible, tout en étant ouvert à des différences, assurant ainsi l'équité de traitement, sinon l'égalité dans l'accès aux mesures » (p. 224). Lorsque l'accès est accordé au cas par cas, c'est souvent le supérieur immédiat qui décide d'accorder ou non la mesure, ce qui peut susciter des sentiments de manque d'équité. Il est donc nécessaire que les différents départements travaillent ensemble pour l'application de la stratégie et que les dirigeants aient un discours cohérent entre eux qui, comme mentionné, est en cohérence avec leurs comportements (Harrington et James, 2008).

- **Responsabilité et imputabilité :** *la stratégie devrait permettre de reconnaître la responsabilité de l'organisation dans ses pratiques de gestion, mais également celle des employés dans l'atteinte de l'ÉTVP et rendre les deux parties imputables de l'atteinte de cet équilibre.*

Harrington et James (2008) expliquent que l'efficacité des politiques, programmes et mesures d'ÉTVP est une responsabilité partagée entre l'employeur et l'employé, pour laquelle les deux parties doivent être imputables. D'une part, les dirigeants doivent adapter les objectifs d'affaires et les politiques de gestion à la stratégie d'ÉTVP. D'autre

part, les employés doivent comprendre leurs rôles et responsabilités, non seulement dans la mise en œuvre des initiatives d'ÉTVP, mais également dans l'atteinte des objectifs d'affaires et du succès de l'organisation. En effet, ce ne sont pas nécessairement tous les emplois et affectations qui sont propices à un meilleur ÉTVP. Certains postes dans l'entreprise peuvent ne pas convenir à certaines mesures, un horaire flexible, par exemple. Aussi, comme mentionné, les gestionnaires ont la responsabilité d'adopter une position d'ouverture face aux discussions sur l'ÉTVP, mais lorsqu'un employé vit une difficulté à cet égard, il demeure le premier responsable à briser le silence sur cette situation.

Le principe de responsabilité et d'imputabilité inclut également les ressources qui devraient être déployées par l'organisation. En effet, afin de ne pas laisser les politiques d'ÉTVP exister uniquement sur papier, Harrington et James (2008) affirment que les organisations doivent mettre en place les ressources appropriées, que ce soit en termes financiers, technologiques ou humains. Il est nécessaire de rendre disponibles des outils pour éduquer et former les différents départements, les gestionnaires et les employés. D'ailleurs, les gestionnaires devraient être formés et outillés à la fois sur les stratégies liées à l'ÉTVP, mais aussi sur les façons d'aider les employés qui vivent ce type de problème. Finalement, les évaluations de la performance, particulièrement celles des gestionnaires (Tremblay, 2012a), devraient refléter cette responsabilisation.

- **Clarté et transparence:** *la stratégie devrait permettre d'engager et d'entretenir un dialogue clair et transparent sur l'ÉTVP avec les différents acteurs au sein de l'organisation, mais aussi à l'externe.*

Chrétien et Létourneau (2010a) conseillent de faire progresser les pratiques, les comportements, les attitudes, les normes, les valeurs et les croyances organisationnels par des messages clairs, transparents et réguliers sur les enjeux liés à l'ÉTVP, ainsi que sur les méthodes de mise en œuvre de la stratégie et des pratiques au jour le jour. Ces messages peuvent passer par des sessions de sensibilisation, des sessions de formation ainsi que de l'accompagnement.

Pour qu'une culture d'ÉTVP existe, Nitzsche et autres (2014) soutiennent que l'organisation doit avoir une politique d'information ouverte, qui assure que les employés soient bien informés des programmes et mesures d'ÉTVP. En effet, l'étude de Dikkers et autres (2004) a démontré qu'une mauvaise transmission de l'information résultait en une moins grande utilisation des mesures d'ÉTVP, ce qui a pour effet de réduire considérablement les bénéfices liés aux programmes d'ÉTVP (Allen, 2001). Il est donc important que la stratégie liée à l'ÉTVP, ainsi que les ressources qui y sont attribuées, fassent l'objet des messages clairs et réguliers, idéalement de la part des dirigeants et gestionnaires (Harrington et James, 2008).

Également, Harrington et James (2008) affirment que la stratégie doit favoriser les discussions avec les gestionnaires, en plus de permettre une interaction directe entre les responsables des initiatives d'ÉTVP et les employés. D'ailleurs, un environnement favorisant la discussion et la négociation permet souvent de désamorcer les insatisfactions et évite que ces dernières soient exprimées à l'intérieur de petits groupes (Kirby et Krone, 2002).

Étant donné que l'ÉTVP concerne les programmes s'adressant aux employés, l'emphasis est souvent mise sur l'information diffusée à l'interne. Pourtant, la communication avec toutes les parties prenantes semble importante afin de favoriser une culture inclusive (Bardoel et De Cieri, 2014). Il est important de diffuser l'information à l'externe afin de partager les meilleures pratiques, d'attirer plus facilement des candidats de talent et d'avoir un impact sur la communauté (Harrington et James, 2008). En effet, c'est ainsi que l'organisation s'inscrit en tant qu'acteur de changement (Barrère-Maurisson et Tremblay, 2009; Tremblay, 2009).

- **Mesure des impacts :** *la stratégie devrait permettre d'engendrer un impact réel, vérifiable et durable au sein de l'organisation, mais également sur la communauté et la société.*

L'ÉTVP fait partie des concepts moins tangibles et plus difficilement mesurables. Souvent, les impacts des initiatives d'ÉTVP ne sont donc pas mesurés et il devient difficile de démontrer leur valeur (Bardoel et De Cieri, 2014). Pourtant, surtout auprès

des gestionnaires, la crédibilité d'une stratégie passe souvent par la démonstration de résultats concrets et mesurables et c'est ce qui justifie l'allocation des ressources (Harrington et James, 2008).

En plus des mesures de critères financiers, il est important d'aborder la santé organisationnelle dans son ensemble, soit en termes de productivité, de satisfaction, de mobilisation, d'attraction et de rétention du personnel, de taux d'utilisation des mesures, etc. (Chrétien et Létourneau, 2010a; Harrington et James, 2008).

Ces données devraient donc servir à démontrer des résultats, mais également à identifier les forces et les faiblesses de l'organisation en matière d'ÉTVP et à permettre l'analyse comparative avec d'autres organisations (Chrétien et Létourneau, 2010a). Toutefois, Harrington et James (2008) font une mise en garde sur les démarches d'analyse comparative. Ces dernières doivent être réalisées avec des exemples de bonnes pratiques qui conviennent à la réalité de l'organisation, sans quoi elles peuvent s'avérer infructueuses et même démotivantes.

3.3.2 Les niveaux d'analyse et les indicateurs de performance adaptés à l'ÉTVP

Les quatre niveaux d'analyse de la matrice de David et Lambotte (2014) permettent de trianguler le niveau de convergence et de cohérence entre les discours publics de l'organisation, ceux des parties prenantes et les actions. L'atteinte des différents niveaux peut varier en fonction d'un accès plus ou moins restreint à l'information provenant de l'organisation et à celle portant sur l'organisation.

Le premier niveau (A), intra-discours, correspond au premier stade d'analyse et il amène à comparer les discours officiels de l'organisation entre eux (David et Lambotte, 2011). Il concerne donc l'accès aux discours publics de l'entreprise. Les politiques officielles et les programmes d'ÉTVP, tels que présentés par l'organisation, sont le point de départ du travail d'analyse. Par la suite, tout discours officiel concernant directement ou indirectement l'ÉTVP doit être pris en considération. Ces discours peuvent prendre la forme d'énoncés stratégiques, d'énoncés de mission et de valeurs, de politiques, de normes, de courriels, de communiqués, de manuel de l'employé, de documents

d'intégration, d'informations sur le site intranet, d'informations sur le site internet public, de publicités de recrutement, etc. La forme des discours, leur contenu, mais également leur origine sont significatifs pour l'évaluation de l'atteinte des différents objectifs principaux (David et Lambotte, 2011).

À ce niveau, on tente de déterminer si : 1) le discours d'ÉTVP est incarné et diffusé par la haute-direction et s'il génère des discours constitutifs de l'organisation (intégration); 2) les discours sont cohérents entre eux à travers l'organisation et avec le discours stratégique (cohérence); 3) les discours rendent les dirigeants, les gestionnaires et les employés imputables de l'ÉTVP (responsabilité et imputabilité); 4) les discours d'ÉTVP sont clairs et transparents (clarté et transparence); et 5) l'organisation mesure les retombées de sa stratégie et diffuse officiellement les résultats (impact).

Le deuxième niveau (B), inter-discours, implique les parties prenantes et vise à comprendre leur perception des discours de l'organisation concernant l'ÉTVP. Contrairement à David et Lambotte (2014) qui ne s'intéressent à ce niveau qu'au point de vue des PPI, la matrice d'évaluation sur l'ÉTVP vise plus particulièrement à cerner le point de vue des parties prenantes associées, principalement les employés. Si applicable, la perception des syndicats, actionnaires, associations, fournisseurs, sous-traitants et clients pourrait également être prise en considération, tout comme celle de représentants de la communauté ou des membres des familles des employés. L'analyse à ce niveau vise donc à connaître le discours des parties prenantes portant sur l'organisation elle-même ainsi que sur les discours de l'organisation. Elle est rendue possible, principalement, grâce à des méthodes d'analyse qualitatives, telles que des entrevues semi-dirigées, des groupes de discussion ou de l'observation non-participante.

À ce deuxième niveau d'analyse, on observe donc si 1) les parties prenantes considèrent que le discours sur l'ÉTVP est mis en œuvre dans les politiques de l'organisation (intégration); 2) les parties prenantes considèrent que les discours sont cohérents entre eux et avec le discours stratégique de l'organisation (cohérence); 3) les parties prenantes ont l'impression de partager une responsabilité dans la mise en œuvre et l'efficacité des initiatives d'ÉTVP (responsabilité et imputabilité); 4) les parties prenantes considèrent

qu'elles connaissent les politiques, programmes et mesures d'ÉTVP de l'organisation (clarté et transparence); et 5) les parties prenantes considèrent que la stratégie d'ÉTVP a des impacts positifs (impact).

Le troisième niveau (C), inter-actions, concerne l'environnement de l'organisation et les pratiques du secteur d'activités. Il s'agit de comparer l'organisation aux acteurs clés de son secteur, mais aussi de considérer les politiques et normes qui s'appliquent. Par exemple, certaines lois qui régissent les conditions de travail ont un impact sur les mesures d'ÉTVP en entreprise. Afin d'assurer ce niveau d'analyse, les communications externes de l'organisation sont étudiées (site internet, communiqués de presse, etc.), tout comme les communications externes d'autres acteurs du secteur d'activités. Également, les politiques gouvernementales, les réglementations propres au secteur, les conventions collectives des milieux syndiqués, les sites d'associations professionnelles pertinentes et les initiatives de la communauté sont considérées.

Le troisième niveau d'analyse permet donc de vérifier : 1) si l'organisation fait la promotion de ses meilleures pratiques en matière d'ÉTVP (intégration); 2) où se situent les pratiques de l'organisation par rapport aux organisations qui partagent sa réalité et ses défis (cohérence); 3) si l'organisation agit au sein de sa communauté et de son secteur d'activités pour valoriser l'ÉTVP et encourager les bonnes pratiques (responsabilité et imputabilité); 4) si l'organisation partage ses initiatives publiquement avec clarté et transparence (clarté et transparence); et 5) si l'organisation fait un suivi des données internes et externes lui permettant de se comparer et de démontrer les impacts de ses initiatives (impact).

Le quatrième niveau (D), discours-actions, est celui où le chercheur ou l'intervenant confronte les discours de l'organisation à ses actions et en évalue la concordance. Ce niveau fait la synthèse des autres niveaux (David et Lambotte, 2014), nécessitant donc un accès à plusieurs sources d'informations nommées précédemment. C'est grâce à cette analyse en profondeur que le rapport peut être produit. Ce rapport devrait inclure un portrait de l'organisation, divers constats démontrant les forces et les faiblesses de la stratégie de l'organisation en matière d'ÉTVP, ainsi que des recommandations pour une

stratégie de communication qui favorise l'ÉTVP, idéalement jusque dans sa culture organisationnelle, et qui a des impacts auprès des employés, du secteur d'activités et de la société en général.

Les indicateurs de ce niveau visent donc à établir si : 1) l'ÉTVP est valorisé au sein de l'organisation et les politiques sont réellement mises en œuvre (intégration); 2) la stratégie d'ÉTVP est cohérente avec la réalité et les besoins de l'organisation, de ses employés et les actions qui sont posées (cohérence); 3) l'organisation met en place des processus de responsabilisation et rend les employés, mais également les gestionnaires, imputables de l'efficacité des initiatives d'ÉTVP (responsabilité et imputabilité); 4) l'organisation entretient un dialogue clair et transparent sur les enjeux liés à l'ÉTVP, tant à l'interne qu'à l'externe (clarté et transparence); et 5) les discours et les actions de l'organisation en matière d'ÉTVP ont un impact sur sa culture organisationnelle, sur les parties prenantes, sur la communauté et sur la société (impact).

4. Apports d'une expérience terrain pour l'élaboration d'un outil méthodologique pour l'analyse des stratégies de communication en matière d'ÉTVP

À la suite de l'adaptation de l'outil méthodologique selon les connaissances théoriques, nous avons procédé à une adaptation pratique de l'outil grâce à une analyse sur le terrain. Cette expérience a permis d'apporter à l'outil méthodologique certaines améliorations issues d'apprentissages pratiques, mais également de faire un retour réflexif sur la matrice, d'abord adaptée théoriquement.

4.1 Une approche de recherche abductive pour un outil appuyé sur des connaissances théoriques et pratiques

L'approche abductive est celle qui qualifie le mieux ce projet de recherche de type production. En effet, l'abduction s'appuie sur des connaissances existantes pour produire de nouvelles connaissances (Hallée, 2013; Angué, 2009). Elle concerne le processus de recherche lui-même et, selon Anadón et Guillemette (2007), elle est « réalisée par une comparaison continue – ou un « flip-flop » - entre les données (déjà collectées ou entrantes) et les construits théoriques en constante évolution » (p. 35). Ces auteurs expliquent que l'abduction « conjugue le caractère *a posteriori* de la théorisation fondée sur les données empiriques avec le caractère *a priori* de l'utilisation inférentielle des théories (construites inductivement) » (p. 35).

L'outil méthodologique de David et Lambotte (2014) a donc été adapté à partir de données empiriques au sujet de l'ÉTVP, particulièrement en lien avec la culture organisationnelle. À cet égard, nous avons adopté une perspective de recherche multidisciplinaire, donc qui tient compte des constats de chercheurs provenant d'autres disciplines sur notre objet de recherche (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007). L'étape de recherche sur le terrain a ensuite permis l'observation de faits réels et la mise à l'épreuve de la démarche méthodologique. Le processus n'a pas été linéaire, mais plutôt itératif, donc caractérisé par des allers-retours constants entre les connaissances théoriques, acquises grâce à la recension des écrits, et les découvertes sur le terrain (Paillé

et Mucchielli, 2010). Une position réflexive de notre part, mais aussi une ouverture face aux apprentissages du milieu, ont permis de bonifier la production finale et de favoriser son applicabilité en contexte professionnel.

4.2 La démarche méthodologique sur le terrain basée sur l'outil proposé

Étant donné que l'objet de cette production est un outil méthodologique, nous avons suivi la démarche d'évaluation que nous proposons à travers cet outil pour analyser les stratégies de communication de l'organisation partenaire en matière d'ÉTVP. Notre posture réflexive nous a bien sûr amenée à détailler et à évaluer la démarche, pour ensuite ajuster certains éléments dans la production finale destinée à des chercheurs et à des intervenants.

4.2.1 Présentation sommaire de l'organisation partenaire

Nous avons procédé à une analyse des stratégies de communication liées à l'ÉTVP au sein d'une grande firme professionnelle dans le domaine de la finance, que nous nommerons XY par souci de confidentialité. Cette organisation a plusieurs divisions dans les différentes régions du Québec, mais le projet a été concentré au niveau de la région des Cantons-de-l'Est, ce qui inclut un bureau principal à Sherbrooke et six autres plus petits bureaux dans les villes avoisinantes.

À la suite de plusieurs étapes liées à l'établissement d'une collaboration avec l'organisme Mitacs¹, XY a accepté de devenir partenaire pour notre projet. Cette collaboration implique un financement de la recherche versé sous forme de bourse (dont 50 % est financé par Mitacs et 50 % est financé par l'organisation). Outre les bénéfices pécuniaires engendrés, cette implication financière de la part de XY a eu pour avantage de démontrer son intérêt pour le projet, mais aussi d'affirmer concrètement son engagement et sa mobilisation.

¹ Parmi ces étapes, notons la recherche d'une organisation partenaire qui accepte de financer en partie le projet universitaire et la production de matériel informatif pour cette prospection. Une demande détaillée a ensuite été présentée à l'organisme Mitacs, celle-ci devant être approuvée par six évaluateurs indépendants (professeurs d'autres universités qui n'ont pas collaboré avec l'étudiante, son directeur ou l'organisation partenaire au cours des cinq dernières années).

Au moment de mener le projet, XY Cantons-de-l'Est compte 286 employés à son actif, dont 29 % sont des hommes et 71 % sont des femmes. Chez les hauts-dirigeants, 65 % sont des hommes et 35 % sont des femmes. La moyenne d'âge des employés de XY est de 41 ans et près de 40 % de la main-d'œuvre fait partie de la génération Y (personnes nées entre 1981 et 1995). Les employés de XY sont répartis à travers trois services et le premier service rassemble environ les trois quarts des employés.

4.2.2 La pertinence d'une démarche méthodologique mixte

Afin d'évaluer les stratégies de communication de l'organisation XY en matière d'ÉTVP, nous avons eu un accès presque total à l'organisation, à ses employés et à ses documents durant une période de 4 mois. D'ailleurs, une adresse courriel de l'organisation a été créée pour nous, ce qui nous a permis de recevoir tous les messages électroniques de masse destinés aux employés. De plus, un ordinateur portable nous a été remis afin que nous ayons un accès illimité à l'intranet ainsi qu'aux outils de communication et de gestion interne (tableaux de bord, feuilles de temps, suivi des objectifs, etc.)

Pour l'évaluation des indicateurs de performance contenus dans la matrice, qui devraient témoigner du degré d'atteinte des objectifs principaux aux différents niveaux d'analyse (David et Lambotte, 2014), nous nous sommes d'abord orientée vers une démarche qualitative et une analyse à partir d'une collecte de données qualitatives. Toutefois, lors du processus en contexte réel, plusieurs données quantitatives se sont présentées à nous et nous avons rapidement été convaincue de leur intérêt. D'une part, celles-ci ont permis de dégager des constats à partir de données qui n'auraient pas été accessibles autrement (principalement en raison du large échantillonnage que la démarche quantitative permet) et d'autre part, elles ont été complémentaires aux données qualitatives, contribuant à la crédibilité des conclusions tirées.

La pertinence de cette complémentarité des données a été encore davantage constatée lors de la présentation du rapport aux hauts-dirigeants de XY, Cantons-de-l'Est. Ces derniers étant des gestionnaires issus du domaine de la finance, l'ajout de statistiques, de chiffres et de données mesurables a semblé nécessaire à la mobilisation de leur intérêt et à l'établissement de la crédibilité des données présentées. En effet, si la recherche

qualitative permet une compréhension approfondie du phénomène dans son contexte, l'apport quantitatif aide à dégager des tendances statistiques plus nettes et permet de conclure de façon plus tranchée sur certaines perceptions identifiées (Tremblay, 2012b). Ainsi, l'approche de recherche mixte, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives, nous apparaît maintenant comme la plus appropriée pour arriver à une triangulation de l'information permettant de mieux évaluer les indicateurs de performance aux différents niveaux d'analyse.

4.2.3 La collecte de données selon les quatre niveaux d'analyse

La collecte de données a d'abord été prévue et structurée en fonction des différents niveaux d'analyse de la matrice. Plusieurs éléments du corpus avaient été identifiés lors de l'adaptation théorique de l'outil méthodologique et sont énumérés dans la section 3.3.2 de ce document et quelques-uns ont été ajoutés grâce à l'expérience sur le terrain.

Tableau 4 : méthodes de collecte de données et corpus pour les différents niveaux d'analyse

| Niveau d'accès | Méthodes de collecte de données | Éléments du corpus |
|------------------------------------|--|---|
| Niveau A : intra-discours | Analyse documentaire (documentation produite par l'organisation) | Intranet de l'organisation Manuel de l'employé Pochette d'accueil pour nouveaux employés Formations à l'intégration Courriels internes de masse (janvier à juin 2017) Livre commémorant l'anniversaire du bureau de Sherbrooke Site internet de l'organisation |
| Niveau B : inter-discours | Entrevues semi-dirigées | 15 entrevues d'une durée approximative de 60 minutes Répondants répartis selon : cinq bureaux, quatre titres de fonction, années de service entre deux ans et plus de dix ans, trois générations |
| | Sondages | Sondage sur la mobilisation des employés : 190 répondants 10 questionnaires remplis à la suite de départs volontaires |
| Niveau C : inter-actions | Analyse documentaire (documentation produite sur l'organisation et documentation produite par d'autres acteurs du secteur d'activités) | Sites internet des concurrents Publications de firmes du même secteur d'activités Sites et publications des associations et ordres professionnels concernés Revue de presse sur l'organisation Publication des prix et distinctions attribués à l'organisation ou à des firmes de son secteur d'activités |
| Niveau D : discours-actions | Synthèse des données collectées | Tout ce qui précède |

Niveau A : intra-discours

Le premier niveau d'accès, intra-discours, concerne les discours publics de l'organisation. Pour l'analyse de ce niveau, nous avons observé et examiné certains artéfacts de l'organisation. Ces derniers nous permettent souvent de mieux connaître les normes et les valeurs qui y sont promulguées (Hatch et Cunliffe, 2009).

Ainsi, notre méthode de collecte de données a été l'analyse documentaire. L'objectif était de constater les discours officiels de l'organisation sur l'ÉTVP en prenant connaissance :

- 1) des textes fondamentaux, dont la mission, la vision et les valeurs de l'organisation;
- 2) des normes, politiques et règlements officiels;
- 3) du programme de rémunération et d'avantages sociaux ainsi que des procédures qui y sont reliées, telles que les feuilles de temps, le suivi des objectifs, la gestion de la paye, etc.;
- 3) de l'information sur le développement organisationnel, particulièrement le leadership et la gestion de la performance;
- 4) des informations que reçoivent les nouveaux employés lors de leur intégration;
- 5) des comités qui existent possiblement en lien avec l'ÉTVP, de leur mission, leurs mandats et leur capacité d'action et de décision.

Comme mentionné dans le tableau 4, pour connaître les discours publics internes de l'organisation, les principaux supports qui ont été consultés sont : l'intranet de l'organisation, le manuel de l'employé, la pochette d'accueil des nouveaux employés, les formations à l'intégration ainsi que les courriels internes de masse (sur une durée de 6 mois). Pour analyser les stratégies de communication de l'organisation, il nous semble important d'être à l'affût de toute autre publication qui témoigne du discours officiel de l'organisation. Celui-ci peut prendre la forme d'allocutions lors de réunions, ou, comme dans notre cas, de matériel promotionnel produit pour souligner un anniversaire important et abordant la réalité et les défis de l'organisation à travers le temps.

Également, il est important de couvrir les discours officiels de l'organisation à l'externe. Le site internet de l'organisation s'avère généralement être une bonne source d'information. D'ailleurs, en ce qui concerne l'ÉTVP, la section du site dédiée au recrutement de personnel, fréquemment nommée *Carrières*, doit être scrutée dans le but de constater si l'organisation aborde ce thème ou non.

Niveau B : inter-discours

Pour ce deuxième niveau d'accès à l'organisation, on s'intéresse aux points de vue des parties prenantes sur les discours de l'organisation ainsi que sur ses actions (David et Lambotte, 2014). Pour notre part, nous avons couvert ce niveau principalement par des entrevues semi-dirigées d'une durée approximative de 60 minutes avec des membres de l'organisation XY.

Nous avons procédé à un recrutement volontaire grâce à l'envoi d'un courriel d'invitation à tous les employés de la région concernée par le projet. Les réponses à notre invitation nous ont permis de rencontrer 15 membres de l'organisation, dont des hauts-dirigeants, des cadres intermédiaires, des professionnels et des techniciens. Ces participants provenaient de cinq emplacements géographiques différents, mais la plupart travaillaient au bureau rassemblant le plus grand nombre d'employés, soit celui de Sherbrooke. Également, les années d'expérience au sein de l'organisation variaient; certains détenant deux à cinq années de service, d'autres six à dix années, et plusieurs, dix années et plus. L'âge des employés rencontrés variait également, ceux-ci étant presque également répartis dans les trois générations suivantes : génération Y (nés entre 1981 et 1995), génération X (nés entre 1966 et 1980) et baby-boomers (nés entre 1951 et 1965).

Bien que cette diversité des caractéristiques des répondants ait été satisfaisante, nous n'avons pas eu la possibilité de les sélectionner en fonction d'une répartition prédéfinie. En effet, nous avons rencontré les 15 employés ayant répondu positivement à notre demande d'entrevue. Ce faible taux de réponse n'était cependant pas imprévu, puisque la phase d'entrevues du projet s'est déroulée au cours de la période de l'année la plus occupée pour les employés de l'organisation XY, l'atteinte des livrables impliquant déjà plusieurs heures supplémentaires. Dans une situation plus idéale, où nous aurions pu mettre davantage d'efforts de recrutement, nous aurions aimé obtenir des entrevues avec deux autres membres occupant la fonction de directeur ainsi que deux employés travaillant dans des bureaux de taille moyenne, à l'extérieur de Sherbrooke.

Cependant, cette faiblesse pour l'analyse du deuxième niveau d'accès à l'information concernant le recrutement des participants aux entrevues a pu être en partie atténuée par l'accès aux résultats d'un vaste sondage sur la mobilisation des employés. Réalisé par une firme externe à l'automne 2016 (quelques mois seulement avant la tenue de notre projet), ce sondage a recueilli un taux de réponse de 88 % dans la région des Cantons-de-l'Est, ce qui représente 190 répondants. En tout, 113 items classés en 17 catégories ont été évalués. Pour les besoins de notre analyse, nous avons d'abord fait une présélection de 76 énoncés en liens direct et indirect avec l'ÉTVP. Puis, nous avons procédé à une deuxième étape de condensation, ne retenant que les 22 items les plus pertinents, qui ont fait l'objet d'une analyse plus détaillée. D'ailleurs, nous avons produit un rapport d'analyse complet pour l'organisation XY (présenté en annexe 1).

L'apport de ces données quantitatives était imprévu lorsque nous avons planifié l'expérience sur le terrain à partir des connaissances théoriques que nous détenions. Toutefois, comme nous l'avons mentionné, cet ajout de données quantitatives aux données qualitatives a eu pour effet : 1) de permettre de mieux mesurer les indicateurs de performance en produisant des données auxquelles nous n'aurions pas eu accès en raison de la taille de l'échantillonnage; et 2) de confirmer certaines conclusions tirées à partir de résultats qualitatifs et de les appuyer par des constats quantitatifs, donc plus facilement mesurables.

De plus, l'organisation XY a accepté de nous fournir certains résultats provenant de questionnaires remplis par des employés dans des contextes de départs volontaires. Les réponses aux dix questionnaires rendus accessibles ont été compilées et certains liens ont pu être faits avec des éléments qui concernent la perception de l'ÉTVP, que ce soit au niveau du discours de l'organisation ou de ses actions. Ces données, principalement quantitatives, ont permis d'aborder la question du taux de roulement, une préoccupation importante des organisations sur laquelle l'ÉTVP peut avoir un impact (Duxbury et Higgins, 2012b).

Ainsi, nous avons ajouté à notre outil méthodologique sur l'analyse des stratégies de communication liées à l'ÉTVP la suggestion de bonifier les données qualitatives par des

données quantitatives. Comme le niveau d'accès à l'information n'est pas toujours le même, et que les organisations ne détiennent pas toutes des données à jour, l'évaluateur pourrait, en complément aux entrevues, distribuer un sondage à un plus large échantillon afin de recueillir certaines perceptions.

Niveau C : inter-actions

Le troisième niveau d'accès à l'information, qui concerne l'environnement externe de l'organisation et les pratiques de son secteur d'activités, justifie l'analyse d'une plus vaste documentation externe. Le but est de déterminer ce que les autres acteurs du secteur d'activités disent et font en termes d'ÉTVP et d'y situer l'organisation dont les stratégies de communication sont analysées.

Dans le cadre de notre expérience sur le terrain, nous avons d'abord consulté les sites internet d'autres firmes professionnelles comparables. Cette collecte de données a été dirigée en fonction de trois facteurs : les leaders du secteur d'activités, les firmes qui pratiquent leurs activités dans la même région géographique et les compétiteurs potentiels pour le recrutement de la main-d'œuvre. Nous avons remarqué que les leaders du secteur d'activités rendent disponibles des publications qui abordent les défis et les enjeux d'ÉTVP. Nous avons donc ajouté ces publications à notre corpus.

De plus, la majorité des employés de l'organisation XY font partie d'un ordre professionnel. Nous avons donc consulté le site internet de cet ordre ainsi que ses publications pertinentes pour notre objet d'analyse.

Finalement, pour situer l'organisation XY dans son environnement en termes d'ÉTVP, nous avons consulté la revue de presse liée à l'organisation. Nous avons aussi considéré les prix et distinctions obtenus par XY ainsi que ceux obtenus par les autres acteurs du secteur d'activités.

Niveau D : discours-actions

Le quatrième niveau d'accès à l'information est celui qui fait la synthèse des autres niveaux et qui permet au chercheur ou à l'intervenant d'interpréter la concordance entre

les discours et les actions de l'organisation. De plus, ce niveau d'analyse devrait permettre de déterminer les forces et les faiblesses de la stratégie de communication (David et Lambotte, 2014). Comme le précisent Hatch et Cunliffe (2009), collecter les artefacts constitue une opération objective, tandis que ce qui suit pour saisir la culture organisationnelle demande une interprétation.

4.3 L'atteinte des objectifs principaux de la stratégie de communication en matière d'ÉTVP de l'organisation XY

Comme nous avons pu le constater dans la section précédente, le niveau d'accès au terrain et à l'information dont nous avons bénéficié dans le cadre de l'analyse de la stratégie de communication de XY a été exemplaire. Cet avantage est en lien direct avec la profondeur d'analyse, critère essentiel pour saisir la culture organisationnelle (Schein, 2017; Martin, 2002).

Grâce cet accès à l'information *de* et *sur* l'organisation, nous avons tenté d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs principaux prédéfinis. Encore une fois, notre posture réflexive nous a permis d'y apporter certaines améliorations, nuances ou précisions, tirées de l'expérience sur le terrain.

4.3.1 L'intégration

XY a une politique d'ÉTVP explicite, ce qui démontre déjà une certaine considération des enjeux qui y sont reliés. Il est à noter que dans cette politique, l'organisation tend à être inclusive, abordant le thème plus large de l'ÉTVP, plutôt que seulement celui de la CTF.

Bien que l'ÉTVP semble être principalement l'affaire des RH, certains efforts sont déployés de la part de la haute-direction. Par exemple, un communiqué envoyé par courriel juste avant la période des vacances et signé par le vice-président « autorisait » les employés à se concentrer exclusivement sur des éléments de leur vie personnelle durant cette période :

Je vous souhaite donc de savourer chaque instant de vos vacances. Ne vous tracassez pas avec les événements de la dernière année et

n'anticipez surtout pas votre retour au travail. Soyez là, simplement, présent pour votre famille, vos amis et vous-même. Faites-vous plaisir! Profitez de chaque instant. Je vous autorise à penser au bureau... seulement à votre retour!

Dans son discours officiel, autant interne qu'externe, l'organisation XY affirme accorder beaucoup de valeur à ses employés. Pourtant, le sondage sur la mobilisation a révélé qu'à l'énoncé « les dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation », 68 % des répondants démontrent une perception favorable, ce qui est plutôt faible en fonction des objectifs de l'organisation. Ce qui nous préoccupe encore davantage concerne les réponses des individus occupant trois types de postes particulièrement stratégiques (représentant 40 % du nombre total de répondants), dont les directeurs et les directeurs principaux. Ces trois groupes ont effectivement de faibles taux de perception positive de l'énoncé, soit 46 %, 58 % et 65 %.

Un élément qui ne fait évidemment pas partie des valeurs promulguées officiellement, mais qui semble bien ancré dans les normes est l'importance des heures de travail. En effet, un principe lié aux heures travaillées et à l'avancement de carrière a semblé être partagé par plusieurs durant nos entrevues et certaines discussions informelles, particulièrement par les membres d'une génération plus âgée (qui ont mené une grande partie de leur carrière sans qu'on aborde explicitement le thème de l'ÉTVP) : plus un employé travaille un grand nombre d'heures, plus il acquiert de l'expérience, meilleur il devient; donc ce sont les employés qui font plus d'heures qui méritent des promotions et de l'avancement de carrière. De plus, la gestion de la performance des employés et l'obtention des bonus sont directement liées au nombre d'heures de travail effectuées. Nous relevons ainsi la présence d'un obstacle à l'ÉTVP que Chrétien et Létourneau (2010a) nomment la « culture des longues heures de travail ». Ainsi, il y a une discordance entre les valeurs véhiculées et ce qui est véritablement vécu par les employés, ce dont témoignent ces quelques commentaires (parmi plusieurs) :

Pourquoi ne pas envisager une vraie conciliation travail-famille ? Ça aiderait à se retrouver parmi les employeurs de choix et les employés seraient plus

heureux. Je pense que dans la vie, c'est donnant-donnant. Si mon milieu de travail est agréable, valorisant et suffisamment payé, je serai naturellement portée à en faire plus. Malheureusement, quand on voit qu'on fait des heures et des heures, qui ne sont pas rémunérées et qu'en bout de ligne il y a toujours plus de travail, ça ne donne plus le goût de se lever le matin pour aller travailler et on devient moins efficace. À mon avis, il faut revoir la culture d'entreprise et la mettre à niveau avec les valeurs actuelles. Les employés ne veulent plus être des bourreaux de travail, mais avoir un travail agréable, dans lequel on sent qu'on fait une différence pour les clients, tout en ayant une vie personnelle et familiale.

There seems to be a push for work/life balance but really, I think the true culture is to work long hours. Anyone who only works their normal hours just look like they aren't putting in the hard work. I don't really see that many people who aren't working longer hours. Not sure the performance management program actually values things like Customer satisfaction vs for example billable hours.

Il y a discordance entre ce qui est dit au sujet de la conciliation travail/famille et le nombre d'heures à effectuer pour satisfaire la direction. L'organisation est en accord avec le fait d'avoir un nombre d'heures de travail inférieur à 37,5 heures par semaine, mais la charge de travail demandée fait en sorte que cet horaire est difficile, voir impossible à respecter. Je suis consciente qu'il y a des délais à respecter, mais s'il y avait plus d'indiens pour faire le travail, ce serait plus facile de répartir le travail pour respecter les désirs de tous et chacun concernant le nombre d'heures de travail à effectuer dans une semaine.

Certains membres, tout particulièrement les dirigeants, ont toutefois fait valoir que la définition personnelle de l'ÉTVP peut être différente d'une personne à l'autre. D'ailleurs, Tremblay (2012a) affirme que, bien que les professionnels ou les cadres doivent souvent effectuer un grand nombre d'heures de travail pour réaliser leurs mandats, plusieurs

d'entre eux sont heureux de jouir d'une plus grande autonomie et de ne pas toujours avoir à demander des permissions à leur supérieur, comme le feraient d'autres types d'employés. En fait, l'horaire de travail constitue un facteur important lié à l'ÉTVP, mais ce qui semble faire la différence, c'est la liberté de choix de l'individu. Ainsi, un employé s'étant dédié à sa carrière par passion et conviction, mais ayant eu des loisirs et passé du temps de qualité avec sa famille, peut considérer qu'il a un bon ÉTVP. Duxbury et Higgins (2012) soulignent que les ressources et les moyens financiers pour s'acquitter des responsabilités extraprofessionnelles deviennent alors des facteurs importants d'ÉTVP.

4.3.2 La cohérence

Les mesures mises en place par XY pour favoriser l'ÉTVP relèvent davantage d'impératifs organisationnels que d'un souci de répondre réellement aux besoins des employés. Ce qui a l'avantage de convenir à la réalité de l'organisation, mais pas nécessairement à celles des employés, qui ne sont d'ailleurs pas sondés sur le sujet. Par exemple, la possibilité de pouvoir profiter de vacances plus longues en période estivale est liée au fait que les besoins de main-d'œuvre de l'organisation sont moins importants à cette période de l'année. Toutefois, les employés doivent avoir fourni un grand nombre d'heures supplémentaires en période plus occupée, en touchant un salaire annuel qui ne varie pas en fonction de ces heures (un grand nombre d'heures supplémentaires est un des critères permettant d'accéder au bonus annuel, ce qui est tout de même une forme de rémunération). Comme ce commentaire le démontre, ces façons de faire ne conviennent pas à tous :

Nous avons un problème avec la rétention du personnel, particulièrement la génération des 20-30 ans avec une famille. Plusieurs d'entre eux recherchent un travail avec des heures régulières, soit 38-40 heures par semaine. Cette génération ne veut pas travailler 50-60 heures par semaine, comme le demande parfois la firme pour certains postes. Pour eux, la conciliation travail/famille égale moins d'heures au travail et pas seulement leur permettre d'apporter le portable à la maison pour travailler lorsque le bébé est malade. Nous devons, selon moi, changer notre mentalité si nous voulons garder nos jeunes pleins de potentiel et de talents.

Également, bien que le contenu du manuel de l'employé et la politique sur l'ÉTVP dressent les lignes directrices des mesures offertes aux employés, le fait de pouvoir profiter ou non de ces mesures relève la plupart du temps de la décision du gestionnaire direct. D'ailleurs, dans chacun des textes officiels, une note précise que la mesure est sujette à l'approbation du gestionnaire. Ainsi, les permissions sont accordées au cas par cas. Cette réalité cause des situations perçues comme inéquitables de la part des employés. Nous avons tout de même relevé certains avantages à cette façon de procéder, dont l'encouragement du dialogue entre l'employé et son gestionnaire ainsi que la personnalisation des solutions d'ÉTVP aux besoins de l'employé et à la réalité de l'équipe de travail.

Notre présence sur le terrain nous a également permis de constater que les trois services de l'organisation XY ont différentes réalités; il n'est donc pas toujours possible d'offrir les mêmes mesures d'ÉTVP à tous. Pourtant, ces distinctions entre les services ne semblent pas être considérées dans l'offre de mesures et dans la diffusion de l'information aux employés. Ainsi, ce sont les gestionnaires qui doivent refuser les demandes et expliquer que bien qu'elle ait été présentée à tous, la mesure n'est pas accessible à ce groupe d'employés en particulier. Ces situations contribuent d'une part à créer une perception de manque d'équité de la part des employés, et d'autre part, à nuire à l'adhésion des gestionnaires au discours officiel de l'organisation sur l'ÉTVP.

L'organisation XY fait face à un autre défi quant à l'atteinte de l'objectif de cohérence. Il a été nommé à plusieurs reprises lors des entrevues, mais aussi lors de discussion informelles avec des dirigeants, que la liberté et l'autonomie de gestion des hauts-dirigeants faisaient « partie de l'ADN de XY ». Ainsi, selon eux, les politiques et les mesures qui proviennent de trop haut et qui s'appliquent obligatoirement de la même façon à travers toute l'organisation sont souvent dépersonnalisées et ne conviennent pas aux plus petits groupes dans les différentes régions. Lorsque cette autonomie de gestion est un principe important au sein d'une organisation, il devient davantage important de sensibiliser, d'éduquer et d'outiller les dirigeants et les gestionnaires. L'équité peut alors être favorisée par une ligne de pensée commune entre les dirigeants et avec les

gestionnaires. Cette ligne de pensée doit être compatible avec la stratégie organisationnelle dans son ensemble.

4.3.3 La responsabilité et l'imputabilité

Nous avons mentionné qu'il est de la responsabilité de l'employé d'ouvrir la discussion lorsqu'il vit un problème lié à l'ÉTVP. Toutefois, pour le lui permettre, une position d'ouverture doit être ressentie au sein de l'organisation et de la part du gestionnaire. Certains employés semblent ne pas percevoir cette ouverture et n'osent pas briser le silence :

Au niveau de l'équilibre de vie, je crois que chaque personne devrait pouvoir décider s'ils sont en mesure de faire des heures plus intenses en période occupée. Certaines personnes peuvent avoir des difficultés à faire de longues heures (pour des raisons familiales ou de santé) et pourraient se sentir mal de demander à ajuster leurs mandats en fonction de ces difficultés. Vos mieux reconnaître l'incapacité de quelqu'un à travailler plus que 8 heures que de l'obliger indirectement à faire 10 heures par jour et que la personne soit inefficace dans le 2 heures supplémentaires. Plusieurs personnes hésitent à communiquer cette incapacité de peur d'être jugées, d'être comparées ou d'être tassées de mandats intéressants.

D'ailleurs, des hauts-dirigeants nous ont confirmé que les demandes liées à l'ÉTVP entraînent des conséquences négatives sur l'attribution de mandats. Selon eux, pour avoir la charge de clients importants, il est nécessaire d'avoir une grande disponibilité à offrir à ces clients. Le principe selon lequel le client passe avant tout semble imprégné dans les valeurs organisationnelles de XY, mais également dans les croyances profondes. La mission de l'organisation précise que les professionnels ont une « disponibilité totale envers le client ». Autant les employés que les gestionnaires nous ont confirmé que lorsqu'une demande de s'absenter du bureau est faite (que ce soit pour des raisons personnelles ou pour prendre du repos à la suite d'une période de travail intense), la réponse la plus fréquente est : « est-ce que les dossiers de tous tes clients sont à jour? ». Certains employés considèrent que leur charge de travail est tellement importante, qu'ils

ne voient pas le jour où ils pourront répondre « oui » à cette question. Ainsi, ils ont la perception que certaines mesures sont officiellement offertes pour favoriser l'ÉTVP, mais que celles-ci ne sont pas utilisables en réalité.

Notre travail d'analyse nous a fait réaliser que cette pression de bien servir et de satisfaire le client n'est toutefois pas seulement induite par le gestionnaire, mais aussi par l'employé lui-même, qui a à cœur de bien faire son travail. D'ailleurs, certains nous ont partagé en entrevue que la satisfaction du client est également un moteur de passion. Ainsi, lorsqu'il s'agit de s'absenter pour des raisons familiales, ces employés sont positionnés dans une situation de dilemme. Tremblay (2012a, b) met d'ailleurs en évidence les variables de la vocation et de la profession dans les différences d'articulation de la vie professionnelle et familiale, qu'elle étudie à travers les catégories professionnelles. Les facteurs qui peuvent nuire à la CTF sont parfois liés à l'éthos professionnel ou à l'engagement envers le travail.

Un autre élément qui s'est révélé au cours de notre expérience sur le terrain concerne le fait d'assumer ses choix. En effet, certains employés profitent d'une mesure leur permettant de travailler quatre jours par semaine plutôt que cinq. Une haute-dirigeante nous partageait que ce sont surtout des femmes qui se prévalent de cette mesure, mais que ces dernières « partent en longeant les couloirs ». Cette dirigeante faisait valoir que plus il y a d'employés qui profitent de telles mesures et plus ils le font avec transparence, plus les choix deviennent assumés, et ce, autant au niveau individuel qu'organisationnel. Il est également important de considérer que de telles décisions pour améliorer l'ÉTVP de certaines personnes ne leur apportent pas que des bénéfices. Par exemple, certaines mesures impliquent une baisse de salaire, qui n'est pas facile à assumer pour tous.

Une conséquence implicite au fait de profiter de certaines mesures d'ÉTVP chez XY est l'avancement de carrière. Plusieurs considèrent qu'il existe deux chemins dans l'organisation. Le premier pour ceux qui n'ont pas d'enfants (ou qui ont des solutions qui diminuent grandement la charge de leurs obligations familiales) et le second pour ceux qui consacrent davantage de temps à leurs responsabilités familiales. C'est ceux qui prennent le premier chemin qui franchissent les échelons dans l'organisation, puisque

pour occuper des postes impliquant de plus importantes responsabilités, il est nécessaire d'avoir une grande disponibilité. Selon les commentaires de plusieurs gestionnaires qui défendent cette évidence, l'avancement de carrière peut venir à une autre période de vie pour ceux qui empruntent le deuxième chemin. Il s'agirait d'une conséquence à « assumer » pour ceux qui se prévalent des mesures favorisant l'ÉTVP.

4.3.4 La clarté et la transparence

En examinant en détail l'intranet et le manuel de l'employé, nous avons constaté qu'on y retrouve plusieurs mesures liées à l'ÉTVP offertes aux employés. D'ailleurs, nous avons produit un document dressant l'inventaire des mesures pour l'organisation XY (annexe 2). Ce document a été nécessaire pour rassembler l'offre de mesures en un seul et même endroit. En effet, l'information est dispersée dans les textes officiels de l'organisation et les initiatives qui peuvent contribuer à l'ÉTVP ne sont pas nécessairement présentées comme telles.

Cette constatation a été confirmée lors de nos rencontres avec les membres de l'organisation. D'abord, la politique d'ÉTVP est peu connue des employés, mais également des gestionnaires. Ensuite, ces deux groupes ne font pas nécessairement le lien entre certaines conditions de travail offertes et le fait que l'organisation favorise l'ÉTVP à travers ces conditions. Selon les réponses au sondage de mobilisation, une importante portion des membres de l'organisation (49 %), incluant les gestionnaires et les haut-dirigeants, ne peuvent expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations.

D'ailleurs, bien que l'organisation XY offre officiellement des mesures intéressantes liées à l'ÉTVP et qu'elle se compare avantageusement aux leaders de son secteur d'activités, elle n'en fait pas la promotion à l'externe. Pour leur part, les principaux concurrents sont très explicites sur leur engagement envers l'amélioration de l'ÉTVP et ils agissent en tant qu'agents de sensibilisation. Pour connaître les efforts d'XY en la matière, ainsi que ses initiatives, il est nécessaire de parler à des gens qui travaillent au sein de l'organisation et qui sont familiers avec la politique d'ÉTVP et les mesures offertes.

4.3.5 La mesure des impacts

L'organisation XY détient plusieurs données lui permettant de faire le suivi de la perception de l'ÉTVP et de l'efficacité de ses actions. C'est le cas, par exemple, de l'énoncé « l'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient », qui avait obtenu un taux de perception positive global de 71 % en 2013, qui a diminué à 67 % en 2016. Également, les questionnaires remplis par les employés dans des contextes de départ volontaire renferment certaines questions pouvant faire l'objet d'un suivi en matière d'ÉTVP. Les statistiques d'utilisation des différentes mesures offertes pourraient également être répertoriées et examinées en fonction des différents services ou même des caractéristiques des employés qui les utilisent. Plusieurs données permettant de faire des liens indirects sont également accessibles et pourraient faire l'objet de suivi, par exemple le taux de roulement des employés.

Toutefois, l'organisation ne fait actuellement pas de corrélation entre les efforts déployés pour l'amélioration de l'ÉTVP et ces différentes données. Outre les résultats présentés à la responsable des ressources humaines et aux hauts-dirigeants dans le cadre de ce projet, aucune mesure concrète des impacts n'est présentée au sein de l'organisation. Pourtant, des résultats chiffrés et mesurés de façon longitudinale constituent un agent de mobilisation important pour les décideurs (Harrington et James, 2008).

4.4 La présentation du rapport à l'organisation et sa réception

La collecte de données et l'évaluation du degré d'atteinte des objectifs principaux ont été présentées de façon systématique à partir de l'outil méthodologique proposé pour les besoins de cette étape réflexive du projet. Toutefois, l'analyse des résultats et la présentation de ceux-ci à l'organisation exige une interprétation qui ne peut être aussi linéaire ou systématique. L'ÉTVP dans l'organisation, tel qu'interprété par le chercheur ou l'intervenant, permet de dégager des constats sur la stratégie de communication faisant état des forces et des faiblesses de celle-ci, ainsi que de proposer des recommandations pour une stratégie qui favorise l'ÉTVP. Ce sont ces résultats finaux du processus qui font l'objet d'un rapport remis à l'organisation.

4.4.1 La présentation en trois phases

Le rapport a été présenté à l'organisation selon un cycle en trois phases. D'abord, il a été soumis aux individus qui avaient agi en tant que facilitateurs pour l'établissement d'un partenariat avec l'organisation XY. Ensuite, il a été présenté à la responsable du suivi du projet ainsi qu'au plus haut dirigeant de XY, Cantons-de-l'Est. Ces deux présentations ont permis d'apporter des modifications au rapport final, qui a été présenté à tous les dirigeants de la région concernée (voir le document accompagnant cette présentation en annexe 3).

La première présentation a principalement permis de déceler une certaine sensibilité quant à l'utilisation de la mission de l'entreprise, en lien avec la culture des longues heures de travail. Nous avons donc pris la décision d'établir ce lien avec le principe de satisfaction du client d'abord, ce qui a affiné notre analyse.

Lors de la deuxième présentation, nous avons réalisé l'importance de parler la « langue » de l'organisation, ce que ne faisait pas nécessairement le rapport global du sondage sur la mobilisation, conduit par une firme externe. En fait, nous avons modifié certains termes pour rendre notre rapport plus spécifique à l'organisation. Cette décision a contribué à éviter certaines erreurs de compréhension. Par exemple, nous avons constaté que, sans être écrites, certaines normes concernant des titres de fonction sont partagées dans l'organisation. Elles sont intégrées de telle façon que, lorsque ces titres sont nommés autrement, les données et résultats qui y sont reliés ne font pas de sens pour les membres à qui nous les présentons.

4.4.2 Les principaux constats et les recommandations

Pour le rapport final remis à l'organisation, le résultat du travail d'analyse et d'interprétation doit être adapté et formulé de façon à intéresser ceux qui le reçoivent et à être bien compris. Il est primordial que les constats et les recommandations présentés concernent la stratégie de communication liée à l'ÉTVP et non les mesures d'ÉTVP en tant que telles.

Nous avons présenté les constats en abordant les sujets de l'environnement externe, des communications formelles, des communications informelles, des différents services au sein de l'organisation et de la culture organisationnelle dans son ensemble. Nous avons principalement établi que :

- l'organisation XY ne se positionne pas à l'externe en tant qu'employeur qui valorise l'ÉTVP;
- les membres de l'organisation XY ne connaissent pas les mesures d'ÉTVP offertes;
- ce sont les gestionnaires qui appliquent la politique d'ÉTVP de façon discrétionnaire et les mesures sont autorisées au cas par cas;
- les mesures d'ÉTVP ne s'appliquent pas de la même façon à travers les trois services de XY, mais la même information est diffusée aux employés de tous les services;
- l'organisation affirme accorder beaucoup de valeur à ses employés dans ses textes officiels, mais plusieurs membres de l'organisation n'ont pas cette perception;
- les employés qui se prévalent des mesures d'ÉTVP doivent pour la plupart implicitement assumer des mandats moins intéressants et un avancement de carrière plus lent.

Ces constats nous ont entre autres permis de démontrer à l'organisation XY que, malgré le soutien officiel qu'elle offre en lien avec l'ÉTVP, plusieurs obstacles nuisent à sa valorisation réelle. Selon la typologie de Dikkers et autres (2004), il s'agit d'une culture contradictoire en lien avec l'ÉTVP. Comme l'expliquent Cadieux et Létourneau (2014), dans les organisations où cette culture prédomine, il existe généralement une politique en matière d'ÉTVP ou, du moins, des mesures disponibles pour les employés. Mais ces derniers ne parviennent pas à en profiter, soit en raison de leur charge ou de leur horaire de travail, soit parce que les messages perçus les en découragent.

Plusieurs recommandations ont été fournies à l'organisation XY en lien avec sa stratégie de communication. Celles-ci ont été présentées sous formes d'objectifs généraux, puis détaillées sous formes d'objectifs spécifiques, en identifiant les principaux moyens de

communication mobilisés. Ces recommandations visent principalement à permettre à la stratégie de communication de XY de :

- favoriser une ligne de pensée commune entre les dirigeants, ainsi qu'avec les gestionnaires, qui est compatible avec les objectifs stratégiques de l'organisation;
- impliquer davantage les gestionnaires;
- répondre efficacement aux besoins des employés en matière d'ÉTVP, en fonction de la réalité de l'organisation et des équipes de travail;
- organiser, clarifier et dynamiser les messages aux employés;
- favoriser une culture d'équité et de transparence;
- rayonner en tant qu'employeur de choix.

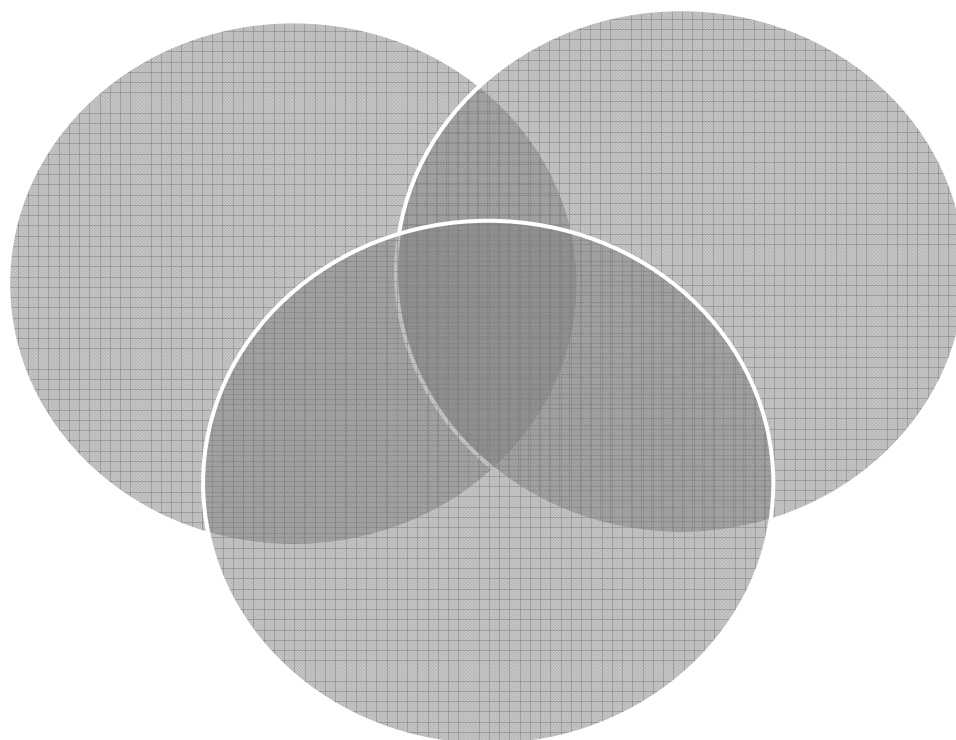
4.4.3 Une évaluation de la réception du rapport

Afin de donner suite à ce rapport, nous avons fait remplir aux dirigeants qui ont participé à la présentation un questionnaire permettant de mesurer sommairement leur réception des recommandations. Ainsi, nous avons compilé les niveaux d'accord grâce à une échelle de Likert, et nous leur avons permis de s'exprimer sur l'ordre de priorité des actions à entreprendre pour atteindre les recommandations (voir les résultats en annexe 4).

Le niveau d'accord avec les recommandations est très élevé. Toutefois, les opinions semblent varier quant aux priorités d'actions. Cette constatation nous renvoie à notre première recommandation qui, à notre avis, est prioritaire pour la poursuite des autres objectifs : favoriser une ligne de pensée commune entre les dirigeants, et avec les gestionnaires, qui est compatible avec les objectifs stratégiques de l'organisation. C'est à travers des discussions ouvertes lors de comités et de rencontres, durant lesquelles l'ÉTVP est mis à l'ordre du jour, qu'une ligne de pensée commune pourra être établie, puis diffusée.

5. La production : un outil méthodologique proposé aux chercheurs et intervenants

Cette démarche théorique et pratique nous permet de proposer, sous la forme d'un guide d'intervention, un outil méthodologique destiné aux chercheurs et intervenants. L'explication des concepts préliminaires et des composantes de la matrice devrait les outiller dans leur démarche d'analyse des stratégies de communication en matière d'ÉTVP ainsi que dans la production d'un rapport complet et détaillé pour l'organisation.



L'équilibre travail/vie personnelle dans l'organisation

**Matrice et guide d'analyse pour
évaluer les stratégies de communication**

Équilibre travail/vie personnelle : un impératif pour les individus, les organisations et la société

La relation d'interdépendance entre la famille et le travail est un phénomène qui a toujours existé, toutefois, c'est son aspect conflictuel qui semble être apparu au cours des dernières décennies. En effet, de nombreux changements sociaux ont modifié les réalités familiales, mais également les milieux de travail, dont l'entrée massive et permanente des femmes sur le marché du travail et les mutations au sein des organisations qui exigent souvent une plus grande flexibilité.

La conciliation travail-famille a d'abord été considérée comme un problème spécifiquement féminin. Toutefois, au cours des années 1990, les chercheurs, les employeurs et la société en général ont non seulement commencé à voir la parentalité à l'extérieur du spectre féminin, mais aussi à réaliser les conséquences découlant des difficultés à concilier le travail et la famille, soit l'absentéisme, la perte de productivité, le roulement de personnel, etc.

L'arrivée des nouvelles générations sur le marché du travail constitue également un défi pour les employeurs, qui doivent s'adapter. Ainsi, de plus en plus, le concept de conciliation travail-famille tend à s'élargir en fonction des aspirations des travailleurs et à englober l'idée d'équilibre travail/vie personnelle (ÉTVP). En ce sens, l'ÉTVP est défini dans le présent document comme l'équilibre entre les exigences de la vie professionnelle et les responsabilités familiales, parentales et sociales.

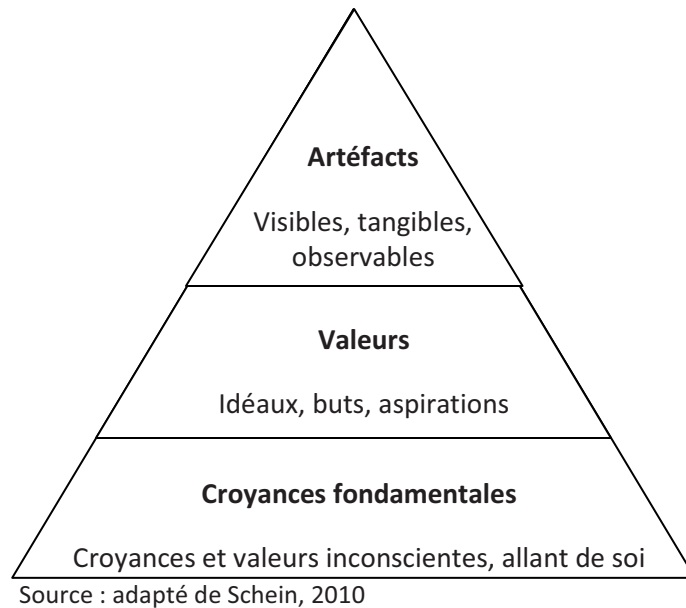
La plupart des organisations québécoises offrent aujourd'hui des mesures visant à favoriser cet équilibre entre les responsabilités professionnelles et la vie personnelle. Bien que ces mesures constituent un pas en avant, le contexte dans lequel elles sont offertes et utilisées est important. En effet, les efforts des organisations sont souvent confrontés à des obstacles provenant de leur culture organisationnelle. La conséquence est souvent un écart créé entre ce qui est « dit » et ce qui est « fait », ou entre ce qui est « écrit » et ce qui est « perçu ».

L'objectif de cet outil méthodologique est de fournir aux chercheurs et aux intervenants une méthode scientifique pour l'analyse des stratégies de communication liées à l'ÉTVP dans les organisations. L'outil devrait amener l'intervenant ou le chercheur à mieux comprendre la culture organisationnelle et, si tel est le cas, à saisir l'écart entre les discours et les actions de l'organisation en matière d'ÉTVP. Il a été conçu pour être appliqué sans égards à la taille ou au secteur de l'entreprise. De plus, il peut servir à l'analyse de l'organisation dans son ensemble, comme d'une région géographique ou d'un département en particulier.

Une culture organisationnelle qui favorise l'ÉTVP

La culture organisationnelle

À l'image d'un iceberg, la culture organisationnelle se manifeste sur trois niveaux, allant de ce qui est visible, observable, à ce qui est invisible et souvent inconscient.



Les **artéfacts** sont souvent les premières choses que l'on remarque lorsqu'on entre dans une organisation. On les observe à travers l'environnement physique, le langage, la technologie, les produits, l'identification visuelle, les conventions sociales, les mythes, les expériences et les histoires racontées, les rituels et les cérémonies, les organigrammes, les textes fondamentaux de mission, vision, valeurs, les descriptions formelles du fonctionnement de l'organisation, mais aussi à travers les comportements observables. Bien qu'ils soient facilement observables, les artéfacts sont souvent difficilement déchiffrables, c'est-à-dire que la signification réelle qui leur est donnée par les membres de l'organisation est plus longue à comprendre. Il faut, soit demeurer longtemps à l'intérieur d'un groupe, soit parler avec les membres pour comprendre les principes qui guident leurs actions et décisions au jour le jour.

Les **valeurs** promulguées sont celles qui sont habituellement définies par les fondateurs et les hauts-dirigeants d'une organisation. On les identifie assez facilement dans les textes fondamentaux (mission, vision, valeurs). Les valeurs partagées sont celles qui définissent ce qui est important pour les membres d'un groupe. Elles guident le jugement de ce qui est bien et ce qui est mal. Elles sont visibles dans le discours et à travers les comportements. L'analyse des valeurs laisse souvent l'impression de saisir une partie de la culture organisationnelle, mais pas

son ensemble, c'est pourquoi il est important de s'attarder au niveau plus profond, soit les croyances fondamentales.

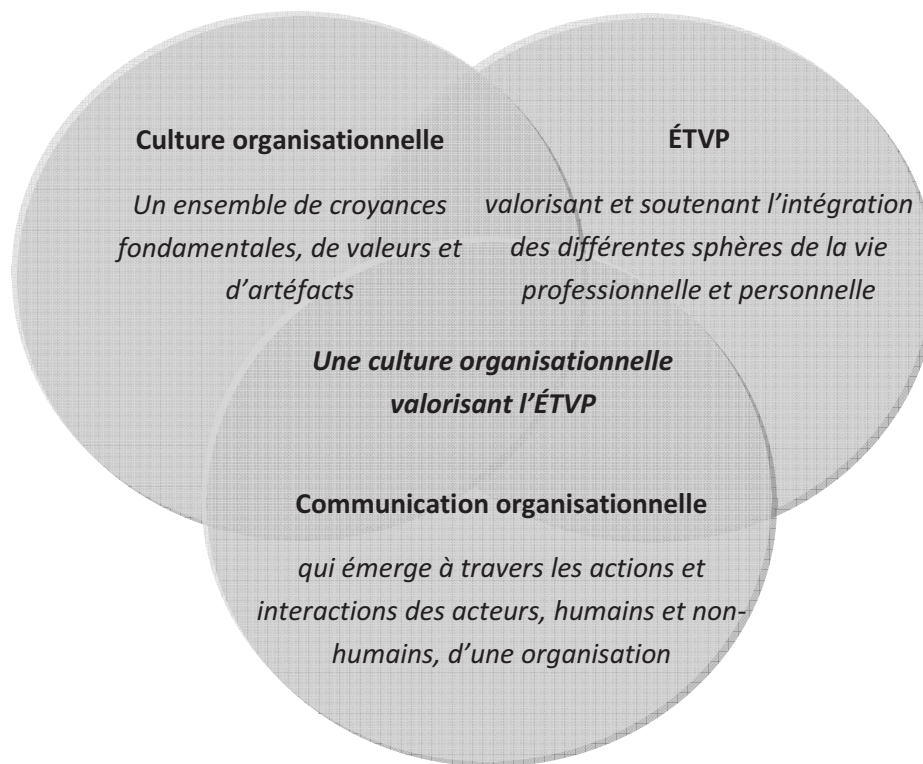
Les **croyances fondamentales** sont ancrées si profondément qu'elles n'atteignent plus le niveau du discours. Elles sont inconscientes et influencent comment les membres d'une culture perçoivent les choses, comment ils pensent, ce qu'ils ressentent. Interagir avec un individu ou un groupe ayant des croyances fondamentales différentes crée la plupart du temps des erreurs de compréhension ou d'interprétation. Identifier les croyances fondamentales au sein d'une organisation permet d'identifier les dissonances liées à la culture organisationnelle. Il s'agit d'un niveau d'analyse en profondeur, qui exige un accès conséquent à l'organisation et à l'information la concernant.

La perspective communicationnelle

L'outil méthodologique proposé pour l'analyse des stratégies de communication en matière d'ÉTVP exige du chercheur ou de l'intervenant une conception de la communication plus large que la simple transmission de l'information. Il a été conçu dans l'esprit d'une approche constitutive de la communication. Ainsi, l'organisation émerge de la communication, tout comme la culture organisationnelle. L'analyse doit donc considérer l'organisation dans son ensemble. Les actions et interactions des acteurs doivent être examinées, que ces derniers soient humains ou non-humains, par exemple, les documents officiels, les employés, les dirigeants, les sites internet, les normes et politiques, etc.

Cette perspective communicationnelle permet justement d'aborder en profondeur ce qui est « dit » et ce qui est « fait », ou ce qui est « écrit » et ce qui est « perçu », en matière d'ÉTVP et d'identifier les écarts, le cas échéant. L'articulation du concept de communication organisationnelle, avec ceux de la culture organisationnelle et de l'ÉTVP permet de définir une culture organisationnelle favorisant l'ÉTVP selon une perspective communicationnelle ainsi : *un ensemble de croyances fondamentales, de valeurs et d'artéfacts, valorisant et soutenant l'équilibre entre les différentes sphères de la vie professionnelle et personnelle, qui émerge, est maintenu, et entretenu, à travers les actions et interactions des acteurs, humains et non-humains, d'une organisation.*

L'articulation des concepts : ÉTVP, culture organisationnelle et communication



Un outil méthodologique pour l'évaluation des stratégies de communication en matière d'ÉTVP

L'outil méthodologique pour l'analyse des stratégies de communication en matière d'ÉTVP est basé sur un outil développé par David et Lambotte (2014) pour les stratégies liées à la responsabilité sociale des entreprises. La matrice proposée a trois composantes :

- 1- les principes, formulés sous formes d'objectifs, auxquels devrait répondre la stratégie pour favoriser l'ÉTVP;
- 2- les niveaux d'analyse de cette stratégie, qui permettent de trianguler le niveau de cohérence et de convergence entre les discours et les actions, et ce, selon un niveau d'accès plus ou moins restreint à l'organisation;
- 3- les indicateurs de performance qui, sous forme de questions à la croisée des objectifs principaux et des niveaux d'analyse, permettent d'opérationnaliser la méthode d'évaluation.

Les objectifs principaux

- 1) Intégration :** *la stratégie devrait être intégrée dans la vision et dans le plan stratégique de l'organisation et être soutenue par l'engagement ferme, concret et visible de la haute-direction.*

La stratégie de communication devrait démontrer que l'ÉTVP est soutenu à travers toute l'organisation, autant par le soutien organisationnel que celui des gestionnaires. Elle devrait être alignée avec les priorités organisationnelles et être partie intégrante de la philosophie de gestion.

Les dirigeants et les gestionnaires jouent un rôle-clé dans la stratégie de communication soutenant l'ÉTVP. Ils ne devraient pas seulement être les approbateurs d'une stratégie pilotée par les responsables des ressources humaines; ils devraient en être les initiateurs.

Les dirigeants sont des véhicules importants des valeurs et des croyances fondamentales. Ainsi, il est primordial qu'ils valorisent eux-mêmes l'ÉTVP et que, motivés par leurs valeurs, ils contribuent à créer un tel environnement de travail. Les dirigeants peuvent agir en tant que modèles, et ce, peu importe leurs choix personnels, en étant sensibles aux besoins des employés, en les respectant et en soutenant leurs choix en matière d'ÉTVP.

L'importance de l'ÉTVP devrait être communiquée officiellement par les dirigeants aux employés, mais aussi aux gestionnaires, ainsi qu'à l'externe de l'organisation, de façon à promouvoir les meilleures pratiques et à se positionner en tant qu'employeur de choix.

- 2) Cohérence :** *la stratégie de communication devrait être cohérente avec les autres stratégies de l'organisation, son discours sur le plan stratégique, ses priorités et sa réalité. Les discours devraient être cohérents entre eux, et ce, à travers toute l'organisation.*

L'ÉTVP est devenu un élément de plus en plus important au sein des programmes d'avantages sociaux et de rémunération globale. La stratégie de communication qui y est liée doit être en cohérence avec la stratégie globale des programmes de ressources humaines, mais également avec la planification stratégique et la philosophie de l'organisation dans son ensemble. De plus, la stratégie devrait favoriser la cohérence des politiques, programmes et mesures d'ÉTVP à travers toutes les divisions de l'organisation.

Les artéfacts observés qui témoignent des valeurs et des croyances profondes dans l'organisation devraient être en cohérence avec la valorisation de l'ÉTVP. Par exemple, des processus de gestion de la performance, de développement du leadership et de reconnaissance

basés sur les résultats, plutôt que sur la comptabilisation des heures passées au travail, sont davantage cohérents avec une culture organisationnelle qui favorise l'ÉTVP.

Ce ne sont pas toutes les stratégies et toutes les mesures qui fonctionnent pour toutes les organisations. Pour assurer la cohérence avec la réalité de l'organisation ainsi qu'avec les besoins réels des employés, la stratégie globale liée à l'ÉTVP devrait être basée sur une évaluation complète. L'évaluation devrait comprendre une analyse des données internes, soit les politiques existantes, les besoins des employés, les éléments de la culture organisationnelle, la structure organisationnelle ainsi que les défis financiers et commerciaux, mais également des données externes permettant de faire état des meilleures pratiques dans le secteur d'activités, des besoins de la communauté, des opportunités et des ressources accessibles. La planification de la stratégie devrait également impliquer la définition d'objectifs explicites et mesurables, qui correspondent à la vision et aux priorités de l'organisation, et permettre d'identifier les obstacles potentiels pour l'organisation et pour les employés.

Il n'est pas toujours possible d'offrir les mêmes conditions à travers toute l'organisation, en raison de différentes exigences ou caractéristiques d'emplois. Il est important de considérer ces différences dans la stratégie de communication et de favoriser un traitement le plus équitable possible. Les gestionnaires sont souvent les mieux placés pour parler de la réalité de leur équipe de travail et favoriser la mise en place d'une stratégie personnalisée. À cette fin, les responsables des divisions, des unités ou des départements devraient travailler ensemble pour la planification et l'application de la stratégie. De plus, pour assurer l'équité autant que possible, il est primordial que les dirigeants aient un discours cohérent entre eux, ainsi qu'avec les gestionnaires, et que ce discours soit en cohérence avec leurs comportements.

3) Responsabilité et imputabilité : *la stratégie devrait permettre de reconnaître la responsabilité de l'organisation dans ses pratiques de gestion, mais également celle des employés dans l'atteinte de l'ÉTVP et rendre les deux parties imputables de l'atteinte de cet équilibre.*

L'efficacité des politiques, programmes et mesures d'ÉTVP est une responsabilité partagée entre l'employeur et l'employé, pour laquelle les deux parties doivent être imputables. D'une part, les dirigeants doivent adapter les objectifs d'affaires et les politiques de gestion à la stratégie d'ÉTVP. D'autre part, les employés doivent comprendre leurs rôles et responsabilités, non seulement dans la mise en œuvre des initiatives d'ÉTVP, mais également dans l'atteinte des objectifs d'affaires et du succès de l'organisation.

Afin de ne pas laisser les politiques d'ÉTVP exister uniquement sur papier, l'organisation devrait mettre en place les ressources appropriées, qu'elles soient financières, technologiques ou humaines. Il est également nécessaire de rendre disponibles des outils pour éduquer et former les responsables des différents départements, les gestionnaires et les employés. D'ailleurs, les

gestionnaires devraient être formés et outillés à la fois sur les stratégies liées à l'ÉTVP, et à la fois sur les façons d'aider les employés qui vivent ce type de problème. Les évaluations de la performance, particulièrement celles des gestionnaires, devraient refléter cette responsabilisation.

Les employés ont de leur côté la responsabilité de comprendre que ce ne sont pas nécessairement tous les emplois et affectations qui sont propices à un meilleur ÉTVP. Certains postes dans l'entreprise peuvent ne pas convenir à certaines mesures, un horaire flexible, par exemple. Aussi, les gestionnaires ont la responsabilité d'adopter une position d'ouverture face aux discussions sur l'ÉTVP, mais lorsqu'un employé vit une difficulté à cet égard, il demeure le premier responsable de briser le silence sur cette situation et de favoriser la mise en place de solutions.

D'ailleurs, l'organisation et les gestionnaires ont la responsabilité d'assumer les initiatives qu'ils mettent en place et de les rendre réellement accessibles. Mais les employés ont également la responsabilité d'assumer leurs choix en matière d'ÉTVP. La transparence contribuera à favoriser une telle culture organisationnelle.

4) Clarté et transparence: *la stratégie devrait permettre d'engager et d'entretenir un dialogue clair et transparent sur l'ÉTVP avec les différents acteurs au sein de l'organisation, mais aussi à l'externe.*

Pour qu'une culture d'ÉTVP existe, l'organisation doit avoir une politique d'information ouverte, qui assure que les employés sont bien informés des programmes et mesures d'ÉTVP. La stratégie devrait donc inclure la diffusion de messages clairs et réguliers, idéalement de la part des dirigeants et des gestionnaires.

Il est important de faire progresser les pratiques, les comportements, les attitudes, les normes, les valeurs et les croyances organisationnels par des messages et des interactions sur les enjeux d'ÉTVP, les méthodes de mise en œuvre des initiatives et les pratiques au jour le jour, à travers des sessions de sensibilisation, des sessions de formation ainsi que de l'accompagnement. Les discussions avec les gestionnaires doivent être favorisées. De plus, les employés devraient avoir un accès direct les encourageant à interagir avec les responsables des initiatives d'ÉTVP.

Étant donné que l'ÉTVP concerne les programmes s'adressant aux employés, l'emphasis est souvent mise sur l'information diffusée à l'interne. Pourtant, il est important de diffuser l'information à l'externe afin de partager les meilleures pratiques, d'attirer plus facilement des candidats de talent et d'avoir un impact sur la communauté.

5) Mesure des impacts : *la stratégie devrait permettre d'engendrer un impact réel, vérifiable et durable au sein de l'organisation, mais également sur la communauté et la société.*

L'ÉTVP fait partie des concepts moins tangibles et plus difficilement mesurables. Ainsi, les impacts des initiatives ne sont souvent pas mesurés et il devient difficile de démontrer leur valeur. Pourtant, surtout auprès des gestionnaires, la crédibilité d'une stratégie et l'allocation de ressources passe la plupart du temps par la démonstration de résultats concrets.

Les impacts des initiatives d'ÉTVP devraient donc être mesurés autant que possible, malgré la présence de facteurs indirects pouvant influencer les résultats. En plus des mesures de critères financiers, il est important d'aborder la santé organisationnelle dans son ensemble, soit en termes de productivité, de satisfaction, de mobilisation, d'attraction et de rétention du personnel, de taux d'utilisation des mesures, etc.

Ces données devraient servir à démontrer des résultats, mais également à identifier les forces et les faiblesses de l'organisation en matière d'ÉTVP et à permettre l'analyse comparative avec d'autres organisations. Toutefois, il est important de préciser que les démarches d'analyse comparative (*benchmarking*) doivent être réalisées avec des exemples correspondant à la réalité de l'organisation, sans quoi elles peuvent s'avérer infructueuses et même démotivantes.

Les niveaux d'analyse et les indicateurs de performance

Niveau A : intra-discours

Le premier niveau correspond au premier stade d'analyse et il concerne l'accès aux discours publics de l'entreprise. Les politiques officielles et les programmes d'ÉTVP, tels que présentés par l'organisation, sont donc le point de départ de l'analyse. Par la suite, tout discours officiel concernant directement ou indirectement l'ÉTVP doit être pris en considération. Ces discours peuvent prendre la forme d'énoncés stratégiques, d'énoncés de mission et de valeurs, de politiques, de normes, de courriels, de communiqués, de manuel de l'employé, de documents d'intégration, d'informations sur le site intranet, d'informations sur le site internet public, de publicités de recrutement, etc. La forme des discours, leur contenu, mais également leur origine sont significatifs pour une analyse en profondeur.

À ce niveau, on tente de déterminer si : 1) le discours d'ÉTVP est incarné et diffusé par la haute-direction et s'il génère des discours constitutifs de l'organisation (intégration); 2) les discours sont cohérents entre eux à travers l'organisation et avec le discours stratégique (cohérence); 3) les discours rendent les dirigeants, les gestionnaires et les employés imputables de l'ÉTVP (responsabilité et imputabilité); 4) les discours d'ÉTVP sont clairs et transparents (clarté et

transparence); et 5) l'organisation mesure les retombées de sa stratégie et diffuse officiellement les résultats (impact).

Niveau B : inter-discours

Le deuxième niveau implique les parties prenantes, principalement les membres de l'organisation, et vise à comprendre leur perception des discours et des actions de l'organisation concernant l'ÉTVP. Si applicable, la perception des syndicats, actionnaires, associations, fournisseurs, sous-traitants et clients pourrait également être prise en considération, tout comme celle de représentants de la communauté ou des membres des familles des employés. L'analyse à ce niveau vise donc à connaître le discours des parties prenantes. Elle est rendue possible principalement grâce à des méthodes d'analyse qualitatives, telles que de entrevues semi-dirigées, des groupes de discussion ou de l'observation non-participante. Il est également conseillé d'appuyer les résultats qualitatifs par des données quantitatives, de façon à dégager des tendances statistiques plus nettes et de conclure de façon plus tranchée sur certaines perceptions identifiées.

À ce deuxième niveau d'analyse, on observe donc si : 1) les parties prenantes considèrent que le discours sur l'ÉTVP est mis en œuvre dans les politiques de l'organisation (intégration); 2) les parties prenantes considèrent que les discours sont cohérents entre eux et avec le discours stratégique de l'organisation (cohérence); 3) les parties prenantes ont l'impression de partager une responsabilité dans la mise en œuvre et l'efficacité des initiatives d'ÉTVP (responsabilité et imputabilité); 4) les parties prenantes considèrent qu'elles connaissent les politiques, programmes et mesures d'ÉTVP de l'organisation (clarté et transparence); et 5) les parties prenantes considèrent que la stratégie d'ÉTVP a des impacts positifs (impact).

Niveau C : inter-actions

Le troisième niveau concerne l'environnement de l'organisation et les pratiques du secteur d'activités. Il s'agit de comparer l'organisation aux acteurs clés de son secteur, mais aussi de considérer les politiques et normes qui s'appliquent. Par exemple, certaines lois qui régissent les conditions de travail ont un impact sur les mesures d'ÉTVP en entreprise. Afin d'assurer ce niveau d'analyse, les communications externes de l'organisation sont étudiées (site internet, communiqués de presse, etc.), tout comme les communications externes d'autres acteurs du secteur d'activités. Également, les politiques gouvernementales, les réglementations propres au secteur, les conventions collectives des milieux syndiqués, les sites d'associations professionnelles pertinentes et les initiatives de la communauté sont considérées.

Le troisième niveau d'analyse permet donc de vérifier : 1) si l'organisation fait la promotion de ses meilleures pratiques en matière d'ÉTVP (intégration); 2) où se situent les pratiques de l'organisation par rapport aux organisations qui partagent sa réalité et ses défis (cohérence); 3) si l'organisation agit au sein de sa communauté et de son secteur d'activité pour valoriser l'ÉTVP et encourager les bonnes pratiques (responsabilité et imputabilité); 4) si l'organisation partage

ses initiatives publiquement avec clarté et transparence (clarté et transparence); et 5) si l'organisation fait un suivi des données internes et externes lui permettant de se comparer et de démontrer les impacts de ses initiatives (impact).

Niveau D : discours-actions

Le quatrième niveau est celui où le chercheur ou l'intervenant confronte les discours de l'organisation à ses actions et en évalue la concordance. Ce niveau fait la synthèse des autres niveaux, nécessitant un accès à plusieurs sources d'informations nommées précédemment. C'est grâce à cette analyse en profondeur qu'un rapport complet et détaillé peut être produit. Ce rapport devrait : dresser le portrait de l'organisation, présenter les divers constats démontrant les forces et les faiblesses de la stratégie de l'organisation en matière d'ÉTVP et proposer des recommandations pour une stratégie de communication qui favorise l'ÉTVP, idéalement jusque dans sa culture organisationnelle, et qui a des impacts auprès des employés, du secteur d'activités et de la société en général.

Les indicateurs de ce niveau visent donc à établir si : 1) l'ÉTVP est valorisé au sein de l'organisation et les politiques sont réellement mises en œuvre (intégration); 2) la stratégie d'ÉTVP est cohérente avec la réalité et les besoins de l'organisation, de ses employés et les actions qui sont posées (cohérence); 3) l'organisation met en place des processus de responsabilisation et rend les employés, mais également les gestionnaires, imputables de l'efficacité des initiatives d'ÉTVP (responsabilité et imputabilité); 4) l'organisation entretient un dialogue clair et transparent sur les enjeux liés à l'ÉTVP, tant à l'interne qu'à l'externe (clarté et transparence); et 5) les discours et les actions de l'organisation en matière d'ÉTVP ont un impact sur sa culture organisationnelle, sur les parties prenantes, sur la communauté et sur la société (impact).

La matrice d'analyse

| OBJECTIFS/ Niveaux d'accès | Intégration | Cohérence | Responsabilité et imputabilité | Clarté et transparence | Impact |
|--|---|---|--|--|---|
| Intra-discours L'ÉTVP présenté par l'organisation | Le discours d'ÉTVP est-il incarné et diffusé par la haute-direction? Ce discours génère-t-il des discours constitutifs de l'organisation? | La pluralité des discours d'ÉTVP est-elle cohérente à travers l'organisation? Ces discours sont-ils cohérents avec le discours stratégique? | Les discours d'ÉTVP rendent-ils les dirigeants, les gestionnaires et les employés imputables de l'ÉTVP? | Les discours d'ÉTVP sont-ils clairs et transparents? | L'organisation mesure-t-elle les retombées de sa stratégie d'ÉTVP et diffuse-t-elle des résultats? |
| Inter-discours L'ÉTVP vu par les parties prenantes de l'organisation | Les parties prenantes considèrent-elles que le discours sur l'ÉTVP est mis en œuvre dans les politiques de l'organisation? | Les parties prenantes considèrent-elles que les discours sur l'ÉTVP sont cohérents entre eux à travers l'organisation et en regard au discours stratégique? | Les parties prenantes ont-elles l'impression de partager une responsabilité dans la mise en œuvre et l'efficacité des initiatives d'ÉTVP? | Les parties prenantes considèrent-elles qu'elles connaissent les politiques, programmes et mesures d'ÉTVP de l'organisation? | Les parties prenantes considèrent-elles que la stratégie d'ÉTVP a des impacts positifs? |
| Inter-actions L'ÉTVP dans l'organisation, en comparaison avec l'environnement | L'organisation fait-elle la promotion de ses meilleures pratiques en matière d'ÉTVP? | Où se situent les pratiques de l'organisation par rapport à des organisations qui partagent sa réalité et ses défis? | L'organisation agit-elle au sein de son secteur d'activités et de la communauté pour valoriser l'ÉTVP et les bonnes pratiques? | L'organisation partage-t-elle ses initiatives d'ÉTVP publiquement avec clarté et transparence? | L'organisation fait-elle un suivi des données internes et externes lui permettant de se comparer et de démontrer les impacts de ses initiatives? |
| Discours-actions L'ÉTVP dans l'organisation interprétée par le chercheur/ l'intervenant | L'ÉTVP est-il valorisé au sein de l'organisation et les politiques formelles qui y sont liées sont-elles réellement mises en œuvre? | La stratégie d'ÉTVP est-elle cohérente avec les besoins et la réalité de l'organisation, de ses employés et avec les actions posées? | L'organisation met-elle en place des processus de responsabilisation internes et rend-elle les employés, mais aussi les gestionnaires imputables de l'efficacité des initiatives liées à l'ÉTVP? | L'organisation entretient-elle un dialogue clair et transparent sur les enjeux liés à l'ÉTVP, tant à l'interne qu'à l'externe? | Les discours et les actions de l'organisation liés à l'ÉTVP ont-ils un impact sur sa culture organisationnelle, sur les parties prenantes, sur la communauté et sur la société? |

Production d'un rapport d'analyse

Cet outil méthodologique a pour but d'outiller le chercheur ou l'intervenant dans son travail d'analyse et d'interprétation. Le résultat de ce travail prend, dans la plupart des cas, la forme d'un rapport présenté à l'organisation. Ce rapport devrait :

- dresser le portrait de l'organisation en matière d'ÉTVP;
- exposer les principaux constats en lien avec la stratégie de communication de l'organisation, établis grâce à l'analyse et à l'interprétation des données;
- proposer des recommandations pour une stratégie de communication qui favorise l'ÉTVP et des impacts positifs pour les employés, l'organisation et, plus largement, la société.

Cet outil méthodologique a été conçu grâce à la réalisation d'un projet de recherche de type production, dans le cadre d'une maîtrise en communication. Pour plus d'information sur les fondements théoriques, sur les aspects méthodologiques de la démarche et sur les références bibliographiques, veuillez consulter le mémoire de recherche :

THOMELIN, Gabrielle (sous presse). *Un outil méthodologique pour l'analyse des stratégies de communication en matière d'équilibre travail/vie personnelle*, Mémoire (M. A.), Université de Sherbrooke, 232 p.

Pour consulter l'outil méthodologique développé par David et Lambotte (2014) sur les stratégies de communication de responsabilité sociale des entreprises :

DAVID, Marc D. et François LAMBOTTE (2014). « Entre discours, actions et éthique : pour une proposition de méthode d'analyse de la légitimité des stratégies de communication de RSE », *Communiquer*, [En ligne], vol. 11, p. 101-116, <http://wwwcommuniquer.revues.org/579> (Page consultée le 15 septembre 2015).

Les principaux apports théoriques pour l'élaboration de cet outil proviennent des articles et ouvrages suivants :

ALLEN, Tammy D. (2001). « Family-Supportive Work Environments : The Role of Organizational Perceptions », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, p. 414-435.

ASHCRAFT, Karen Lee, Timothy R. KUHN et François COOREN (2009). « Constitutional Amendments : Materializing Organizational Communication », *The Academy of Management Annals*, vol. 3, n° 1, p. 1-64.

BARDOEL, E. Anne et Helen DE CIERI (2014) « A Framework for Work-Life Instruments : A Cross National Review », *Human Resource Management*, n° 5, vol. 53, p. 635-659.

BARRÈRE-MAURISSON, Marie-Agnès et Diane-Gabrielle TREMBLAY (dir.) (2009). *Concilier travail et famille : le rôle des acteurs France-Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 456 p.

BUREAU DE LA NORMALISATION DU QUÉBEC (BNQ) (2010). *Norme Conciliation travail-famille. BNQ 9700-820/2012* [En ligne], (Page consultée le 18 octobre 2015).

CHRÉTIEN, Lise et Isabelle LÉTOURNEAU (2010a). « La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place », *Gestion*, [En ligne], n° 3, vol. 35, p. 53-61, <http://www.cairn.info/revue-gestion-2010-3-p-53.htm> (Page consultée le 15 septembre 2015).

- CHRÉTIEN, Lise et Isabelle LÉTOURNEAU (2010b). « La culture organisationnelle et les préoccupations des parents-travailleurs concernant le soutien de l'employeur en matière de conciliation travail-famille », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, n° 1, vol. 5, p. 70-94.
- COOREN, François, James R. TAYLOR et Elizabeth J. VAN EVERY (dir.) (2006). *Communication as organizing : Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum, 237 p.
- DIKKERS, Josje et autres (2004). « Relations Among Work-Home Culture, the Utilization of Work-Home Arrangements, and Work-Home Interference », *International Journal of Stress Management*, n° 4, vol. 11, p. 323-345.
- GROSJEAN, Sylvie et Luc BONNEVILLE (2011). *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux*, Montréal, Chenelière, 346 p.
- HARRINGTON, Brad et Jacquelyn B. JAMES (2008). « The Standards of Excellence in Work-Life Integration : From Changing Policies to Changing Organizations », dans PITT-CATSOPHES, Marcie, Ellen Ernst KOSSEK et Stephen SWEET (dir.), *The Work and Family Handbook : Multi-Disciplinary Perspectives and Approaches*, Mahwah, Psychology Press, p. 665-683.
- HATCH, Mary Jo et Ann L. CUNLIFFE (2009). *Théorie des organisations*, Bruxelles, De Boeck, 437 p.
- KEYTON, Joann (2011). *Communication & Organizational Culture*, Thousand Oaks, Sage Publications, 223 p.
- KIRBY, Erika L. et Patrice M. BUZZANELL (2014). « Communicating Work-Life Issues », dans PUTNAM, Linda L. et Dennis K. MUMBY (dir.) *The SAGE Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*, 3^e édition, Thousand Oaks, SAGE Publications, p. 351-373.
- MAHY, Isabelle (2011). « Chapitre 5: Les approches symboliques et culturelles », dans GROSJEAN, Sylvie et Luc BONNEVILLE (dir.), *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux*, Montréal, Chenelière, p. 111-139.
- NITZSCHE, Anika et coll. (2014). « Validation of the Work-Life Balance Culture Scale (WLBCS) », *Work*, vol. 49, p. 133-142.
- PUTNAM, Linda L. et Dennis K. MUMBY (dir.) (2014). *The SAGE Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*, 3^e édition, Thousand Oaks, SAGE Publications, 848 p.
- SCHEIN, Edgar H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*, 5^e édition, New Jersey, Wiley, 411 p.
- SCHEIN, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4^e édition, San Francisco, Wiley, 437 p.
- TAYLOR, James R. et autres (1996). « The Communicational Basis of Organization: Between the Conversation and the Text », *Communication Theory*, vol. 6, n° 1, p. 1-39.

- TAYLOR, James R. et Pierre DELCAMBRE (2011). « Chapitre 1: La communication organisationnelle : histoire, enjeux et fondements », dans GROSJEAN, Sylvie et Luc BONNEVILLE, *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux*, Montréal, Chenelière, p. 3-31.
- TAYLOR, James R. et Elizabeth J. VAN EVERY (2000). *The Emergent Organization. Communication as its Site and Surface*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 351 p.
- THOMPSON, Cynthia A., Laura L. BEAUVAIS et Karen S. LYNESS (1999). « When Work-Family Benefits Are Not Enough : The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 54, p. 392-415.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2012a). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 409 p.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2012b). *Articuler emploi et famille. Le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions, aux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 270 p.

Conclusion

Les connaissances théoriques acquises grâce à notre recherche multidisciplinaire nous ont permis d'adapter l'outil méthodologique de David et Lambotte (2014) pour l'appliquer aux stratégies de communication en lien avec l'ÉTVP. Notre démarche sur le terrain nous a quant à elle amenée à adopter une posture réflexive afin de peaufiner l'outil et de le rendre accessible aux chercheurs, mais également aux intervenants qui travaillent au sein ou auprès d'organisations. Cette expérience a également témoigné de la pertinence de l'outil méthodologique proposé. En effet, les résultats d'analyse ont engendré la production d'un rapport complet et détaillé, qui a répondu aux besoins et aux attentes de l'organisation partenaire.

Cet outil méthodologique ne constitue pas une grille d'analyse à appliquer de façon linéaire et systématique. C'est pourquoi les termes « outil méthodologique » ou « outil d'analyse » conviennent sûrement mieux que « grille d'analyse », qui avait été retenu au début du projet. En effet, la démarche sur le terrain a permis de comprendre qu'à la manière d'une lentille de télescope, la matrice proposée outille le chercheur ou l'intervenant de façon à ce qu'il soit en mesure de faire une représentation de la réalité qui est devant lui. Le bagage théorique sur la culture organisationnelle, les niveaux d'analyse et les objectifs principaux devrait lui permettre de voir ce qui n'aurait peut-être pas été visible « à l'œil nu ».

Il est également intéressant de mentionner que si certains comportements organisationnels peuvent découler des normes ou des croyances profondes ancrées dans l'organisation, d'autres proviennent d'un niveau plus macro, donc de croyances partagées, souvent de façon inconsciente, dans la société. Comme l'expliquent Kirby et Krone (2002), c'est souvent le cas des définitions de rôles de genres, d'une traditionnelle frontière entre la vie professionnelle et la vie personnelle, de l'individualisme, de la méritocratie, etc. Tous ces principes sous-jacents peuvent avoir un impact sur la façon dont est perçu et vécu l'ÉTVP au sein des organisations.

Comme David et Lambotte (2014), nous soutenons le caractère flexible de cet outil méthodologique d'analyse des stratégies de communication. Le fait de l'avoir adapté à

partir du domaine de la RSE, pour l'appliquer au champ de l'ÉTVP constitue d'ailleurs une preuve en faveur de cette flexibilité. L'intérêt serait maintenant de décliner l'outil pour d'autres pratiques des organisations en lien avec leur culture organisationnelle.

Bibliographie

- ABDELWAHED, Mohamed Ali et Inès ANTIT (2016 : HAMMAMET). *La culture organisationnelle revisitée : esquisse d'une culture située*, Actes de la XXVe conférence de l'AIMS, 26 p.
- AFEAS (2014). *Conférence prononcée par Marilyse Hamelin, gestionnaire de communauté, dans le cadre de la Journée internationale de la femme : La conciliation travail-famille*, AFEAS, mars 2014, 14 p.
- ALBERT, Éric et autres (2003). *Pourquoi j'irai travailler : à l'usage de ceux qui ont de la peine à se lever le matin!*, Paris, Editions d'Organisation, 240 p.
- ALLEN, Tammy D. (2001). « Family-Supportive Work Environments : The Role of Organizational Perceptions », *Journal of Vacation Behavior*, vol. 58, p. 414-435.
- ANADÓN, Marta et François GUILLEMETTE (2007). « La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? », *Recherches qualitatives*, hors série, n° 5, p. 26-37.
- ANGUÉ, Katia (2009). « Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne », *Recherches qualitatives*, vol. 28, n° 2, p. 65-94.
- ARGYRIS, Chris et Donald A. Schön (2002). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, Paris, De Boeck Université, 380 p.
- ASHCRAFT, Karen Lee, Timothy R. KUHN et François COOREN (2009). « Constitutional Amendments : Materializing Organizational Communication », *The Academy of Management Annals*, vol. 3, n° 1, p. 1-64.
- BAILLARGEON, Denyse (2012). *Brève histoire des femmes au Québec*, Montréal, Boréal, 281 p.
- BARDOEL, E. Anne et Helen DE CIERI (2014) « A Framework for Work-Life Instruments : A Cross National Review », *Human Resource Management*, n° 5, vol. 53, p. 635-659.
- BARRÈRE-MAURISSON, Marie-Agnès et Diane-Gabrielle TREMBLAY (dir.) (2009). *Concilier travail et famille : le rôle des acteurs France-Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 456 p.
- BAYLIN, Lotte (1997). « The impact of corporate culture on work-family integration », dans PARASURAMAN Saroj et Jeffrey H. GREENHAUS (dir.), *Integrating work and family : Challenges and choices for a changing world*, Westport, Quorum Books, p. 209-219.
- BEHSON, Scott (2014). « Flex Time Doesn't Need to Be an HR Policy », *Harvard Business Review Digital Articles*, p. 2-4.

- BEHSON, Scott (2005). « The relative contribution of formal and informal organizational work-family support », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, p. 487-500.
- BÉLANGER, Laurent et Jean MERCIER (2006). *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 579 p.
- BERTRAND, Yves. *Culture organisationnelle*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, Télé-Université, 1991, 211 p.
- BLITHE, Sarah (2015). *Gender Equality and Work-Life Balance: Glass Handcuffs and Working Men in the U.S.*, New York, Taylor and Francis, 236 p.
- BÖ, Ingerid (2006). « Working Life and Family Life : Ambiguous Communication at Work », *Community, Work & Family*, [En ligne], vol. 9, n° 2, p. 123-141, <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13668800600586951> (Page consultée le 18 octobre 2015).
- BONNEVILLE, Luc, Sylvie GROSJEAN et Martine LAGACÉ (2007). *Introduction aux méthodes de recherche en communication*, Montréal, Les Éditions de la Chenelière, 238 p.
- BRUMMANS, Boris H. J. M. (2006). « The Montreal School and the question of agency », dans COOREN, François, James R. TAYLOR et Elizabeth J. VAN EVERY (dir.), *Communication as organizing : Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum, p. 197-211.
- BUREAU DE LA NORMALISATION DU QUÉBEC (BNQ) (2010). *Norme Conciliation travail-famille. BNQ 9700-820/2012* [En ligne], (Page consultée le 18 octobre 2015).
- CADIEUX, Nathalie et Isabelle LÉTOURNEAU (2014). « Harmonisation travail-vie personnelle : passer de la parole aux actes », *Effectif*, n° 5, vol. 17, p. 36-39.
- CANADA, STATISTIQUE CANADA (2013). « Familles avec enfants de tous âges selon la structure de la famille et le nombre d'enfants, Québec, 1986-2011 », *Recensement du Canada*, adapté par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ). [En ligne], http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/familles-menages/tableau_10.htm (site consulté : octobre 2017).
- CANADA, STATISTIQUE CANADA (2016a), « Couples selon le nombre de revenus et la présence d'enfant, Québec », *Enquête sur la population active, 2016*, adapté par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), [En ligne] <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/groupe-populationnels/travail-famille/couple-enfant-revenu.html> (Page consultée le 9 octobre 2017).

- CANADA, STATISTIQUE CANADA (2016b). « Enquête sur la population active (EPA), estimations selon le sexe et le groupe d'âge détaillé, annuel (personnes sauf indication contraire) », *Enquête sur la population active, 2016*, CANSIM, Tableau 282-0002.
- CANADA, STATISTIQUE CANADA (2016c), « Indicateurs du marché du travail, résultats selon la situation familiale et le sexe, 25-54 ans », *Enquête sur la population active, 2016*, adapté par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ). <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/groupe-populationnels/travail-famille/indicateur-travail-familial.html> (Page consultée le 9 octobre 2017).
- CHRÉTIEN, Lise et Isabelle LÉTOURNEAU (2010a). « La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place », *Gestion*, [En ligne], n° 3, vol. 35, p. 53-61, <http://www.cairn.info/revue-gestion-2010-3-p-53.htm> (Page consultée le 15 septembre 2015).
- CHRÉTIEN, Lise et Isabelle LÉTOURNEAU (2010b). « La culture organisationnelle et les préoccupations des parents-travailleurs concernant le soutien de l'employeur en matière de conciliation travail-famille », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, n° 1, vol. 5, p. 70-94.
- CLARK, Sue C. (2001). « Work Cultures and Work/Family Balance », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, p. 348-365.
- CONGRÈS DE L'ACFAS « NOUVELLES TENDANCES EN COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE » (77^e : 2009 : OTTAWA). *Comprendre l'organisation par la communication... sans réduire l'organisation à la communication. Enjeux, perspectives et limites d'une théorisation communicationnelle de l'organisation*, Université d'Ottawa, 14-15 mai 2009, 14 p.
- CONSEIL DU PATRONNAT DU QUÉBEC (CPQ) (2016). *Sondage auprès des employeurs québécois*, [En ligne], février 2017, <https://www.cpq.qc.ca/wp-content/uploads/2017/02/sondage1016.pdf>, (Page consultée le 9 octobre 2017).
- COOREN, François (2010). « Comment les textes écrivent l'organisation. Figures, ventriloquie et incarnation », *Études de communication*, n° 34, p. 23-40.
- COOREN, François et Daniel ROBICHAUD (2011). « Chapitre 6: Les approches constitutives », dans GROSJEAN, Sylvie et Luc BONNEVILLE (dir.), *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux*, Montréal, Chenelière, p. 140-175.
- COOREN, François, James R. TAYLOR et Elizabeth J. VAN EVERY (dir.) (2006). *Communication as organizing : Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum, 237 p.

- CRHA (2014). *Enquête auprès des travailleurs québécois*, [En ligne], http://www.portailrh.org/semaineDesRH/pdf/Sondage_CROP-CRHA_Satisfaction_avril2014.pdf (Page consultée le 20 juin 2017).
- CRHA (2017). *Les travailleurs québécois s'attendent à ce que leur employeur se préoccupe de leur santé et de leur mieux-être, révèle un sondage CROP-CRHA*, [En ligne], 21 avril 2017, <http://www.portailrh.org/presse/fiche.aspx?f=115353> (Page consultée le 20 juin 2017).
- DANDURAND, Renée B. et Francine DESCARRIES (dir.) (1992). *Mères et travailleuses : de l'exception à la règle*, Québec, Institut québécois de la recherche sur la culture, 214 p.
- DAVID, Marc D. et François LAMBOTTE (2011). « La communication verte : stratagème ou stratégie authentique de communication marketing? », *Recherches en communication*, n° 35, p. 101-116.
- DAVID, Marc D. et François LAMBOTTE (2014). « Entre discours, actions et éthique : pour une proposition de méthode d'analyse de la légitimité des stratégies de communication de RSE », *Communiquer*, [En ligne], vol. 11, p. 101-116, <http://wwwcommuniquer.revues.org/579> (Page consultée le 15 septembre 2015).
- DEETZ, Stanley (2001). « Conceptual foundations », dans JABLIN, Frederic M. et Linda L. PUTNAM (dir.), *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage, Thousand Oaks, p. 3-46.
- DESCARRIES, Francine et Christine CORBEIL (dir.) (2002). *Espace et temps de la maternité*, Montréal, Éditions du remue-ménage, 543 p.
- DIKKERS, Josje et autres (2004). « Relations Among Work-Home Culture, the Utilization of Work-Home Arrangements, and Work-Home Interference », *International Journal of Stress Management*, n° 4, vol. 11, p. 323-345.
- DUXBURY, Linda et Christopher HIGGINS (2012a). *Conciliation des rôles d'employé, de parent et d'aidant: Une étude sur le terrain*, Sprott School of Business, Carleton University, 15 p.
- DUXBURY, Linda et Christopher HIGGINS (2012b). *Revisiting Work-Life Issues in Canada: The 2012 National Study on Balancing Work and Caregiving in Canada*, Sprott School of Business, Carleton University, 14 p.
- DUXBURY, Linda, Christopher HIGGINS et Donna COGHILL (2003). *Témoignages canadiens : à la recherche de la conciliation travail-vie personnelle*, Développement des ressources humaines du Canada, 104 p.
- FRAY, Anne Marie, Lucie MORIN et Stéphane Renaud (2015). « L'attraction des salariés de la génération Y : Analyse des attentes selon le genre et le niveau de poste », *Gestion 2000*, janv.-fév. 2015, p. 117-132.

- FUSULIER, Bernard, Silvia GIRALDO et Edmond LEGROS (2006). « L'utilisation des dispositifs d'articulation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Étude auprès de 48 entreprises de Wallonie », *Enfance, familles et générations*, n° 4, p. 31-51.
- GIROUX, Nicole et Christiane DEMERS (1998). « Communication organisationnelle et stratégie », *Management International*, vol. 2, n° 2, p. 17-32.
- GROSJEAN, Sylvie et Luc BONNEVILLE (2011). *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux*, Montréal, Chenelière, 346 p.
- GUERRERO, Sylvie (2007). « Les attentes au travail de la génération Y: mythe ou réalité? », *Chaire de gestion des compétences*, ESG-UQAM.
- GUÉRIN, Gilles, et autres (1997). *Le conflit emploi-famille : ses causes et ses conséquences. Résultats d'enquête*, Montréal, Université de Montréal, École de relations industrielles, 23 p.
- HALLÉE, Yves (2013). « L'abduction et l'enquête sociale comme procédé méthodologique pragmatiste », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 8, n° 1, p. 51-82.
- HARRINGTON, Brad et Jacquelyn B. JAMES (2008). « The Standards of Excellence in Work-Life Integration : From Changing Policies to Changing Organizations », dans PITT-CATSOUPHES, Marcie, Ellen Ernst KOSSEK et Stephen SWEET (dir.), *The Work and Family Handbook : Multi-Disciplinary Perspectives and Approaches*, Mahwah, Psychology Press, p. 665-683.
- HATCH, Mary Jo et Ann L. CUNLIFFE (2009). *Théorie des organisations*, Bruxelles, De Boeck, 437 p.
- HOULE, Patricia, Martin TURCOTTE et Michael WENDT (2017). *Évolution de la participation des parents aux tâches domestiques et aux soins des enfants*, Statistique Canada, Division de la statistique sociale et autochtone, 17 p.
- JABLIN, Frederic M. et Linda L. PUTNAM (dir.) (2001). *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage, Thousand Oaks, 911 p.
- KEYTON, Joann (2011). *Communication & Organizational Culture*, Thousand Oaks, Sage Publications, 223 p.
- KIRBY, Erika L. et Patrice M. BUZZANELL (2014). « Communicating Work-Life Issues », dans PUTNAM, Linda L. et Dennis K. MUMBY (dir.) *The SAGE Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*, 3^e édition, Thousand Oaks, SAGE Publications, p. 351-373.
- KIRBY, Erika et Kathleen KRONE (2002). « The policy exists but you can't really use it. Communication and the structuration of work-family policies », *Journal of Applied Communication Research*, [En ligne], vol. 30, n° 1, p. 50-77, <http://dx.doi.org/10.1080/00909880216577> (Page consultée le 18 septembre 2015).

- LANGLOIS, Simon (1990). « L'avènement de la société de consommation : un tournant dans l'histoire de la famille », dans LEMIEUX, Denise (dir.) *Familles d'aujourd'hui*, Québec, Institut québécois de la recherche sur la culture, p. 89-113.
- LARAMÉE, Alain (2002). *La communication dans les organisations: une introduction théorique et pragmatique*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 266p.
- LAVOIE, Amélie (2016). *Les défis de la conciliation travail-famille chez les parents salariés. Un portrait à partir de l'Enquête québécoise sur l'expérience des parents d'enfants de 0 à 5 ans 2015*, Québec, Institut de la statistique du Québec, 59 p.
- LEFRANÇOIS, Mélanie (2013). *Analyse des aspects relationnels liés aux pratiques de conciliation travail-famille au sein des marchés d'alimentation québécois*, Mémoire (M.A.), Université du Québec à Montréal, 125 p.
- LEMIEUX, Denise (dir.) (1990). *Familles d'aujourd'hui*, Québec, Institut québécois de la recherche sur la culture, 243 p.
- LEMIEUX, Denise et Lucie MERCIER (1989). *Les femmes au tournant du siècle : 1880-1940 âges de vie, maternité et quotidien*, Québec, Institut québécois de la recherche sur la culture, 398 p.
- LESEMANN, Frederic (2001). « De l'État-providence à l'État-partenaire », dans GIROUX, Guy (dir.) *L'État, la société civile et l'économie*, L'Harmattan, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 13-46.
- MAHY, Isabelle (2011). « Chapitre 5: Les approches symboliques et culturelles », dans GROSJEAN, Sylvie et Luc BONNEVILLE (dir.), *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux*, Montréal, Chenelière, p. 111-139.
- MARTIN, Joanne (2002). *Organizational Culture : Mapping the Terrain*, London, Sage Publications, 402 p.
- MERCURE, Daniel (2001). « Les mutations contemporaines des rapports entre le travail, l'emploi et la famille », dans *Démographie et famille : les impacts sur la société de demain : les actes du colloque tenu les 28 et 29 novembre 2000*, Québec, Conseil de la famille et de l'enfance, 2001, p. 74 à 86.
- MERCURE, Daniel (2007). « Travail et famille : des tensions croissantes au cours de la prochaine décennie », dans PRONOVOST, Gilles, Chantale DUMONT et Isabelle BITTAUDEAU (dir.) (2008). *La famille à l'horizon 2020*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 147 à 172.
- MINISTÈRE DE LA FAMILLE (2016). *La conciliation travail-famille, qu'est-ce que c'est?*, [En ligne], <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/travail-famille/definition/Pages/index.aspx> (Page consultée le 12 septembre 2017).
- NITZSCHE, Anika et coll. (2014). « Validation of the Work-Life Balance Culture Scale (WLBCS) », *Work*, vol. 49, p. 133-142.

- OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE (2010). « Conciliation travail-famille », *Grand dictionnaire terminologique*, [En ligne], http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8870316 (Page consultée le 12 septembre 2017).
- PACANOWSKY, Michael E. et Nick O'DONNELL-TRUJILLO (1982). « Communication and organizational cultures », *Western Journal of Speech Communication*, vol. 46, p. 115-130.
- PAILLÉ, Pierre et Alex MUCCHIELLI (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines*, Paris, Armand Colin, 423 p.
- PARASURAMAN Saroj et Jeffrey H. GREENHAUS (dir.) (1997). *Integrating work and family : Challenges and choices for a changing world*, Westport, Quorum Books, 272 p.
- PETERS, Thomas et Robert WATERMAN (1983). *Le prix de l'excellence*, Paris, InterÉditions, 359 p.
- PITROU, Agnès (1990). « Une mission essentielle pour notre temps : faciliter l'articulation entre la vie familiale et la vie professionnelle », dans LEMIEUX, Denise (dir.) *Familles d'aujourd'hui*, Québec, Institut québécois de la recherche sur la culture, p. 157-170.
- PITT-CATSOUPHES, Marcie, Ellen Ernst KOSSEK et Stephen SWEET (dir.) (2008). *The Work and Family Handbook : Multi-Disciplinary Perspectives and Approaches*, Mahwah, Psychology Press, 787 p.
- PRONOVOST, Gilles, Chantale DUMONT et Isabelle BITTAUDEAU (dir.) (2008). *La famille à l'horizon 2020*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 460 p.
- PUTNAM, Linda L. (1983). « The interpretive perspective : An alternative to fonctionnalism », dans PUTNAM, Linda L. et Michael E. PACANOWSKY, *Communication and organization : An interpretive approach*, Thousand Oaks, SAGE Publications, p. 31-54.
- PUTNAM, Linda L. et Dennis K. MUMBY (dir.) (2014). *The SAGE Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*, 3^e édition, Thousand Oaks, SAGE Publications, 848 p.
- PUTNAM, Linda L. et Michael E. PACANOWSKY (1983). *Communication and organization : An interpretive approach*, Thousand Oaks, SAGE Publications, 303 p.
- PWC (2013). *PwC's NextGen: A global generational study*, University of Southern California and the London Business School, 16 p.

- QUÉBEC, INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2017). « Démographie : la population du Québec et les familles », [En ligne], 24 janvier 2017, <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/chiffres-famille-quebec/chiffres-famille/Pages/demographie-population-familles.aspx> (Page consultée le 9 octobre 2017).
- RANDSTAD (2017). *Étude marque employeur 2017. Rapport national du Canada*, Randstad, 20 p.
- REHEL, Erin et Emily BAXTER (2015). « Men, Fathers, and Work-Family Balance », Center for American Progress, 16 p.
- SCHEIN, Edgar H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*, 5^e édition, New Jersey, Wiley, 411 p.
- SCHEIN, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4^e édition, San Francisco, Wiley, 437 p.
- SCHEIN, Edgar H. (1996). « Three Cultures of Management : The Key to Organizational Learning », *Sloan Management Review*, Automne 1996, p. 9-20.
- SMIRCICH, Linda (1983). « Concepts of culture and organizational analysis », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n^o 3, p. 339-358.
- ST-AMOUR, Nathalie et Mélanie BOURQUE (2013). *Conciliation travail-famille et santé : Le Québec peut-il s'inspirer des politiques gouvernementales mises en place dans d'autres pays?*, Québec, Institut national de santé publique du Québec, 175 p.
- TAYLOR, James R. et autres (1996). « The Communicational Basis of Organization: Between the Conversation and the Text », *Communication Theory*, vol. 6, n^o 1, p. 1-39.
- TAYLOR, James R. et Pierre DELCAMBRE (2011). « Chapitre 1: La communication organisationnelle : histoire, enjeux et fondements », dans GROSJEAN, Sylvie et Luc BONNEVILLE, *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux*, Montréal, Chenelière, p. 3-31.
- TAYLOR, James R. et Elizabeth J. VAN EVERY (2000). *The Emergent Organization. Communication as its Site and Surface*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 351 p.
- THÉVENET, Maurice (2010). *La culture d'entreprise*, Paris, Presses universitaires de France, 128 p.
- THOMPSON, Cynthia A., Laura L. BEAUVAIS et Karen S. LYNESS (1999). « When Work-Family Benefits Are Not Enough : The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 54, p. 392-415.

- TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2012a). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 409 p.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2012b). *Articuler emploi et famille. Le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions, aux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 270 p.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2009). « La gouvernance de la conciliation emploi-famille au Québec : le rôle des acteurs », dans BARRÈRE-MAURISSON, Marie-Agnès et Diane-Gabrielle TREMBLAY (dir.) *Concilier travail et famille : le rôle des acteurs France-Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 61 à 80.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2002). « Les femmes sur le marché du travail au Québec et au Canada », *Travail, genre et société*, [En ligne], vol. 2, n° 8, p. 193-211, <http://www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-2002-2-page-193.htm> (Page consultée le 27 octobre 2015).
- UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE (2017). « CRM 798-Mémoire production », *Programmes et admission*, [En ligne], <https://www.usherbrooke.ca/admission/fiches-cours/crm798/> (Page consultée le 15 décembre 2017).

Annexe 1 : Rapport d'analyse du sondage sur la mobilisation en lien avec l'ÉTVP

**Rapport d'analyse du sondage sur la mobilisation,
XY Cantons-de-l'Est,
en lien avec l'étude sur les stratégies de communication liées à
l'équilibre travail/vie personnelle**

Gabrielle Thomelin
Mai 2017

Table des matières

| | |
|---|-----|
| Définitions | 100 |
| Participation au sondage | 101 |
| Répondants selon les bureaux | 101 |
| Répondants selon le niveau de mobilisation..... | 101 |
| Répondants selon différentes caractéristiques démographiques | 101 |
| Répondants selon différentes caractéristiques de l'emploi..... | 102 |
| Répondants selon différents indices de soutien organisationnel | 103 |
| Principaux constats..... | 104 |
| Constats sur les résultats globaux aux énoncés pertinents et les priorités d'action | 104 |
| Constats sur les comparatifs | 105 |
| Constats sur résultats aux énoncés pertinents en fonction de différentes caractéristiques | 105 |
| Constats liés à la Marque | 108 |
| Résultats globaux aux énoncés pertinents (voir Annexe 4) | 109 |
| Priorités d'action en fonction des énoncés pertinents (voir annexe 5) | 111 |
| Répartition détaillée de la mobilisation (voir Annexe 6)..... | 112 |
| Comparatifs (voir Annexe 7)..... | 115 |
| Comparatif – 2013 | 115 |
| Comparatif – Cabinets comptables | 116 |
| Comparatif – Moyenne au Canada 2016..... | 117 |
| Comparatif – Employeurs de choix Aon Canada 2016 – Niveau Or | 118 |
| Résultats aux énoncés pertinents selon différentes caractéristiques | 119 |
| Caractéristiques démographiques (voir Annexe 8) | 119 |
| Caractéristiques de l'emploi (voir Annexe 9) | 121 |
| Soutien organisationnel (voir Annexe 10) | 137 |
| Commentaires en lien avec l'équilibre travail/vie personnelle..... | 141 |
| Employés très démobilisés | 141 |
| Employés indifférents..... | 141 |
| Employés moyennement mobilisés | 142 |

| | |
|---|-----|
| Employés très mobilisés | 143 |
| Annexe 1 : Variables influençant le conflit travail-famille | 144 |
| Annexe 2 : Résultats de mobilisation par catégorie..... | 145 |
| Annexe 3 : Résultats pour tous les énoncés pertinents (première étape de condensation des données)..... | 146 |
| Annexe 4 : Résultats pour les énoncés pertinents (deuxième étape de condensation des données)..... | 153 |
| Annexe 5 : Priorités d'action en fonction des énoncés pertinents | 155 |
| Annexe 6 : Répartition détaillée de la mobilisation pour les énoncés pertinents | 157 |
| Annexe 7 : Comparatifs | 159 |
| Annexe 8 : Tableaux d'énoncés en fonction de différentes caractéristiques démographiques | 163 |
| Annexe 9 : Tableaux d'énoncés pertinents en fonction de différentes caractéristiques de l'emploi..... | 168 |
| Annexe 10 : Tableaux d'énoncés pertinents en fonction du soutien organisationnel..... | 188 |

Définitions

« **La mobilisation** » : « Le niveau d'implication émotionnelle et intellectuelle qui incite les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes » (Aon-Hewitt).

« **Énoncés pertinents** » : à partir de l'étude sur l'équilibre travail/vie personnelle en cours et des variables influençant le conflit travail-famille (*voir annexe 1*), sur les 113 énoncés du sondage sur la mobilisation, classés en 17 catégories (*voir annexe 2*), 76 énoncés en lien direct et indirect avec l'équilibre travail/vie personnelle ont d'abord été sélectionnés (*voir annexe 3*). Afin de réduire encore davantage les données, une autre étape de condensation a permis de retenir 22 énoncés pertinents (*voir annexe 4*).

« **Énoncés pertinents principaux** » : pour permettre une analyse plus précise, quatre énoncés en lien direct avec l'équilibre travail/vie personnelle ont été sélectionnés.

- **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient.**
- Dans l'ensemble, **le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille** (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé).
- Mon **gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être** lorsque cela est approprié.
- Cette **organisation soutient fortement la santé et le bien-être** de ses employés.

« **Perception favorable** » ou « **positive** » : sont définis comme ayant une perception favorable ou positive, les répondants ayant répondu d'accord et fortement d'accord aux énoncés, sur une échelle de six possibilités de réponses, soit fortement en désaccord, en désaccord, un peu en désaccord, un peu d'accord, d'accord et fortement d'accord.

Code de couleurs utilisé :

| | Taux de perception positive |
|--|-----------------------------|
| | 80 % et plus |
| | Entre 70 % et 61 % |
| | 60 % et moins |

Participation au sondage

Pour la région des Cantons-de-l'Est, **190 répondants** ont rempli le sondage sur la mobilisation, pour 216 invités, ce qui correspond à un taux de participation de **88 %**.

Répondants selon les bureaux

| Bureaux | Répondants (nb) | % |
|---------------------------------|-----------------|------|
| Sherbrooke/Ville2/Ville3/Ville4 | 132 | 69 % |
| Ville5/Ville6/Ville7 | 44 | 23 % |
| Ville8/Ville9 | 14 | 8 % |

Répondants selon le niveau de mobilisation

| Niveau de mobilisation | Répondants (nb) | % |
|------------------------|-----------------|------|
| Très mobilisés | 43 | 23 % |
| Moyennement mobilisés | 103 | 54 % |
| Indifférents | 33 | 17 % |
| Très démobilisés | 11 | 6 % |

Répondants selon différentes caractéristiques démographiques

| Sexe | Répondants (nb) | % |
|------------------|-----------------|------|
| Masculin | 52 | 27 % |
| Féminin | 136 | 72 % |
| Sans information | 2 | 1 % |

| Génération | Répondants (nb) | % |
|---|-----------------|------|
| Génération Y (1981 à 1995) | 58 | 31 % |
| Génération X (1966 à 1980) | 70 | 37 % |
| Troisième vague de baby-boomers (1961 à 1965) | 23 | 12 % |
| Deuxième vague de baby-boomers (1951 à 1960) | 35 | 18 % |
| Sans information | 4 | 2 % |

| Âge | Répondants (nb) | % |
|--------------------|-----------------|------|
| Entre 1946 et 1955 | s/o | s/o |
| Entre 1956 et 1960 | 27 | 14 % |
| Entre 1961 et 1965 | 23 | 12 % |
| Entre 1966 et 1970 | 14 | 7 % |
| Entre 1971 et 1975 | 17 | 9 % |
| Entre 1976 et 1980 | 39 | 21 % |
| Entre 1981 et 1985 | 19 | 10 % |
| Entre 1986 et 1990 | 32 | 17 % |
| Entre 1991 et 1995 | s/o | s/o |
| Sans information | 19 | 10 % |

Répondants selon différentes caractéristiques de l'emploi

| Employés/Associés | Répondants (nb) | % |
|-------------------|-----------------|------|
| Employé | 163 | 86 % |
| Associé | 27 | 14 % |

| Années de service | Répondants (nb) | % |
|----------------------|-----------------|------|
| Entre 6 mois et 1 an | 14 | 7 % |
| Entre 1 an et 2 ans | 17 | 9 % |
| De 2 à 5 ans | 30 | 16 % |
| De 6 à 10 ans | 42 | 22 % |
| De 11 à 15 ans | 20 | 11 % |
| De 16 à 20 ans | 18 | 9 % |
| De 21 à 25 ans | s/o | s/o |
| 26 ans et plus | 31 | 16 % |
| Sans information | 18 | 9 % |

| Catégorie d'emploi | Répondants (nb) | % |
|--------------------------------------|-----------------|------|
| Cadre supérieur | 27 | 14 % |
| Cadre intermédiaire | 37 | 19 % |
| Superviseur/Chef d'équipe | 24 | 13 % |
| Professionnel/Spécialiste/Technicien | 76 | 40 % |
| Personnel administratif/de soutien | 26 | 14 % |

| Responsabilité de gestion de personnel | Répondants (nb) | % |
|--|-----------------|------|
| Oui | 59 | 31 % |
| Non | 129 | 68 % |
| Sans information | 2 | 1 % |

| Services clients externes/internes | Répondants (nb) | % |
|------------------------------------|-----------------|------|
| Services aux clients externes | 159 | 84 % |
| Services aux clients internes | 31 | 16 % |

| Services clients externes (/159) - Spécialités | Répondants (nb) | % |
|--|-----------------|------|
| Fiscalité | 27 | 17 % |
| Certification | 118 | 74 % |
| Services conseil | 14 | 9 % |

| Services clients externes (/159) – Catégorie d'emploi | Répondants (nb) | % |
|--|------------------------|----------|
| Technicien/Chargé de dossier | 39 | 25 % |
| Analyste/Coordonnateur/Stagiaire/Intermédiaire | 13 | 8 % |
| Conseiller/Conseiller principal/Vérificateur | 18 | 11 % |
| Responsable de dossier/Directeur adjoint | 24 | 15 % |
| Directeur | 20 | 13 % |
| Directeur principal/Premier directeur principal | 17 | 11 % |
| Associé | 27 | 17 % |
| Sans information | 1 | 1 % |

| Taux horaire/salariés | Répondants (nb) | % |
|---------------------------------|------------------------|----------|
| Employé rémunéré à taux horaire | 65 | 34 % |
| Employé salarié | 114 | 60 % |
| Sans information | 11 | 6 % |

Répondants selon différents indices de soutien organisationnel

| Leadership mobilisateur | Répondants (nb) | % |
|--------------------------------|------------------------|----------|
| Niveau d'alignement élevé | 146 | 77 % |
| Niveau d'alignement modéré | 41 | 22 % |
| Niveau d'alignement faible | s/o | s/o |
| Sans information | 3 | 2 % |

| Efficacité du gestionnaire | Répondants (nb) | % |
|-----------------------------------|------------------------|----------|
| Niveau d'efficacité élevé | 140 | 75 % |
| Niveau d'efficacité modéré | 42 | 22 % |
| Niveau d'efficacité faible | s/o | s/o |
| Sans information | 8 | 4 % |

| Conversation avec le gestionnaire au sujet des perspectives de carrière dans les 12 derniers mois | Répondants (nb) | % |
|--|------------------------|----------|
| Conversation sur carrière - Oui | 143 | 75 % |
| Conversation sur carrière - Non | 46 | 24 % |
| Sans information | 1 | 1 % |

| Soutien au gestionnaire (/59) | Répondants (nb) | % |
|--------------------------------------|------------------------|----------|
| Niveau de soutien élevé | 34 | 58 % |
| Niveau de soutien modéré | 25 | 42 % |

Principaux constats

Constats sur les résultats globaux aux énoncés pertinents et les priorités d'action

Parmi les **énoncés pertinents**, **50 % (11/22)** ont obtenu un taux de **perception positive** de **moins de 70 %**. **Trois énoncés pertinents principaux** font partie de cette liste, soit :

| Énoncé | Perception positive |
|--|---------------------|
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 63 % |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 67 % |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) | 67 % |

Les **quatre énoncés pertinents principaux** retenus pour ce rapport constituent d'ailleurs **des leviers à améliorer** selon les **priorités d'action** du sondage de mobilisation.

| Énoncé | Importance (rang statistique) | Perception positive | Écart avec la norme |
|--|-------------------------------|---------------------|---------------------|
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 2 | 67 % | -9 |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) | 2 | 67 % | -11 |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 4 | 63 % | -21 |
| Mon gestionnaire soutient fortement ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié | 7 | 76 % | -7 |

Constats sur les comparatifs

Comparativement aux autres cabinets comparables, à la moyenne canadienne 2016 et aux employeurs de choix Aon 2016, niveau or, XY Cantons-de-l'Est performe bien aux énoncés pertinents suivants :

- Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés (72 %);
- Le niveau de stress associé à mon travail est gérable (76 %).

Toutefois, les mêmes comparatifs démontrent une perception des répondants plus faible aux énoncés :

- Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations (51 %);
- Cette **organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés** (63 %);
- Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici (67 %).

Constats sur résultats aux énoncés pertinents en fonction de différentes caractéristiques

Pour l'analyse de ce sondage, les caractéristiques à partir desquelles il est possible d'obtenir des données ont été classées en 3 catégories : les caractéristiques démographiques (non liées à l'emploi), les caractéristiques de l'emploi et les caractéristiques en lien avec le soutien organisationnel. L'observation des résultats a permis de relever les principaux écarts en fonction de différentes caractéristiques.

Les femmes

Beaucoup plus de femmes que d'hommes ont répondu au sondage sur la mobilisation (136, comparativement à 52 hommes) et celles-ci sont généralement moins mobilisées. Les écarts de perception positive les plus importants entre les genres sont liés aux énoncés sur la Marque. Également, les femmes ont une perception moins favorable que les hommes (écart de 5 %) de l'énoncé « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** » et ce taux de perception positive a diminué depuis 2013 (écart de 5 %).

La génération Y

La génération la moins mobilisée, soit la **génération Y**, représente plus de 30 % des répondants. Elle a une perception positive beaucoup plus faible aux énoncés pertinents, dont « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** » (perception positive de 52 %, soit 15 % plus faible que XY Cantons-de-l'Est et 10 % plus faible qu'en 2013). Ces répondants ne sont pas très favorables aux énoncés liés à la Marque, ainsi qu'à l'idée que les employés sont traités comme l'actif le plus précieux de cette organisation.

Les différents bureaux

Globalement, les répondants de XY Cantons-de-l'Est ont des taux de perception positive plus élevés que l'ensemble des répondants de XY.

Les bureaux où la perception est la moins favorable aux énoncés pertinents sont ceux de **Ville8 et Ville9** (14 répondants/190), leur taux de mobilisation se situant d'ailleurs à 50 %, contre 77 % pour XY Cantons-de-l'Est. Entre 2013 et 2016, la perception positive de ces répondants a énormément diminué. Par exemple, le résultat à l'énoncé « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** » est passé de 85 % en 2013 à 57 % en 2016. Toutefois, leur perception des avantages sociaux est très positive (86 %).

Les répondants des bureaux **de Ville5, Ville6 et Ville7** (44/190) ont quant à eux un taux de mobilisation de 80 %, donc légèrement plus élevé que l'ensemble des répondants des Cantons-de-l'Est. Ce taux, tout comme la perception positive aux énoncés pertinents, a connu une hausse évidente entre les données de 2013 (mobilisation alors à 63 %) et celles de 2016. Toutefois, l'énoncé « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** » a subi une chute de 19 % entre les deux périodes de sondage. Également, plus des trois quarts des énoncés pertinents ont des taux de perception positive plus faibles aux bureaux de Ville5, Ville6 et Ville7 que dans l'ensemble des Cantons-de-l'Est.

Le statut d'employé ou d'associé

Les **associés** ont bien sûr un taux de mobilisation très élevé de 96 %, comparativement aux employés dont l'indice est 74 %. Toutefois, leurs perceptions des avantages sociaux ainsi que de l'idée que l'organisation soutient la santé et le bien-être des employés sont assez faibles (77 % et 78 %), compte tenu de leur statut d'associés.

Les années de service

En plus d'être les moins mobilisés (taux de 63 %), les employés ayant de **2 à 5 années** de service sont les moins favorables aux énoncés pertinents. Ils ont aussi la perception positive la plus faible de l'énoncé « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** » (53 %). Les répondants qui ont **6 à 10 années** de service ont aussi une perception peu favorable de cet énoncé, soit 59 %.

La catégorie d'emploi

La catégorie « **Superviseur/Chef d'équipe** » est non seulement la moins mobilisée (taux de 67 %), mais elle a aussi de faibles résultats à la majorité des énoncés pertinents. Son taux de perception positive à l'énoncé « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** » est de 38 %. Également, la plupart de ces répondants ne peuvent expliquer clairement ce qui différencie l'expérience de travail chez XY de celle offerte par d'autres organisations et ils sont peu favorables à l'idée que leur organisation soutient la santé et le bien-être des employés.

Les **cadres intermédiaires** sont aussi peu favorables à l'énoncé « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** », avec un résultat de 54 %.

La responsabilité de gestion de personnel

Bien qu'ils soient généralement plus mobilisés, les répondants ayant **des responsabilités de gestion de personnel** sont moins favorables aux énoncés « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** » (61 %), « Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés » (63 %) ainsi qu'aux avantages sociaux (64 %) que les répondants qui n'ont pas ces responsabilités de gestion de personnel.

Les services aux clients externes ou aux clients internes

Les répondants offrant des **services aux clients externes** sont moins favorables aux énoncés pertinents, dont « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** » (65 %) et « Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés » (62 %) que les répondants offrant des services à l'interne. Également, ils ont un plus faible taux de perception positive de l'énoncé « Le niveau de stress associé à mon travail est gérable » (74 %).

Les spécialités

Les taux de mobilisation ne varient pas beaucoup en fonction des répondants en **Certification**, en **Fiscalité** ou en **Services conseil**, mais leur perception aux énoncés pertinents, oui. Par exemple, les répondants en fiscalité sont plus favorables à l'énoncé « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** » (78 %) que les répondants en certification (63 %) ou en services conseil (50 %). Ces derniers ont toutefois une perception particulièrement positive des énoncés liés au gestionnaire et au leadership mobilisateur.

La catégorie d'emploi pour les services aux clients externes

Bien qu'ils ne fassent pas partie des 2 catégories d'emploi les moins mobilisées, les répondants de la catégorie « **Responsable de dossier/Directeur adjoint** » ont les plus faibles taux de perception positive aux énoncés pertinents, dont les 4 énoncés pertinents principaux : « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** » (38 %), « Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés » (42 %), « Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) » (50 %) et « Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié » (58 %).

Les « **Directeur** » ainsi que « **Directeur principal/Premier directeur principal** » ont aussi une perception peu favorable de l'énoncé « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et**

mes responsabilités personnelles me convient », avec des taux de perception positive respectifs de 55 % et de 53 %.

Le statut d'employé à taux horaire ou salarié

Le taux de mobilisation ne varie pas de façon importante entre les **employé salariés** ou ceux à taux horaire. Toutefois, l'un des écarts les plus importants dans les résultats aux énoncés pertinents concerne l'énoncé « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** », pour lequel les répondants à taux horaire ont un indice de perception positive de 78 %, alors que celui des répondants salariés se situe à 59 %. Les répondants rémunérés à taux horaire considèrent également dans une plus large proportion (écart de 22 %) que l'organisation soutient la santé et le bien-être de ses employés.

Niveaux d'alignement au leadership et niveau d'efficacité du gestionnaire

Les résultats, tout comme le taux de mobilisation, varient bien sûr considérablement en fonction de la mesure d'alignement au leadership et d'efficacité du gestionnaire. Les répondants sont classés dans des catégories de niveaux élevés ou de niveaux modérés et ce sont évidemment les énoncés liés au gestionnaire et au leadership mobilisateur qui ont les plus fortes variations de résultats entre ces groupes. Pour l'énoncé « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** », bien que les taux de perception positive varient de 9 % et de 15 %, il s'agit d'un des écarts les moins importants aux énoncés pertinents.

Conversation avec le gestionnaire au sujet des perspectives de carrière dans les 12 derniers mois

Les répondants ayant eu une **conversation** au sujet de leurs perspectives de carrière au cours des 12 derniers mois sont davantage mobilisés et ont généralement des perceptions plus favorables des énoncés pertinents. Toutefois, ce sont ceux qui n'ont pas eu ce type de conversation qui sont les plus favorables à l'énoncé « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** », avec un écart considérable de 8 %.

Soutien au gestionnaire

Les gestionnaires qui perçoivent un **niveau de soutien élevé** sont non seulement plus mobilisés, mais ils sont clairement plus favorables à l'énoncé « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** » (taux de 76 %) que les gestionnaires qui considèrent leur niveau de soutien comme étant modéré (taux de 40 %).

Constats liés à la Marque

L'énoncé « **Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations** » est préoccupant en raison de

son faible taux de perception favorable, soit 51 %. Même les associés ont un taux de perception positive relativement faible à cet énoncé, soit 78 %.

Cet énoncé fait pourtant partie de l'une des trois catégories ayant le plus haut taux de perception favorable (82 %), la **Marque**. Cela s'explique par le fait que les trois énoncés étant moins directement liés à notre sujet d'étude, soit « Cette organisation a une excellente réputation au sein de notre communauté locale », « Je suis fier de faire partie de cette organisation » et « Cette organisation est responsable socialement et à l'égard de l'environnement » ont des taux de perception favorable très élevés, respectivement de 93 %, 91 % et 87 %. Il pourrait être intéressant de vérifier les stratégies de communication liées à ces énoncés et d'en tirer des exemples de bonnes pratiques.

Les deux autres énoncés faisant partie de cette catégorie « Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience » et « Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés » ont obtenu des taux de perception favorable respectivement de 67 % et de 72 %.

Résultats globaux aux énoncés pertinents (voir Annexe 4)

Sur les **22 énoncés pertinents**, **11** ont obtenu un taux de **perception positive moins favorable** (moins de 70 % des répondants ont répondu d'accord et fortement d'accord). Trois d'entre eux sont des énoncés pertinents principaux. Ces 11 énoncés pertinents sont répartis dans les différentes catégories du sondage et ils sont présentés ici en ordre croissant :

| Énoncé | Perception positive |
|--|---------------------|
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 51 % |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 63 % |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 63 % |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces | 65 % |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici | 67 % |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience | 67 % |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 67 % |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) | 67 % |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés | 68 % |

| | |
|---|------|
| comme l'actif le plus précieux de cette organisation | |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi | 69 % |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête | 69 % |

Les **9 énoncés pertinents** suivants ont obtenu un taux de **perception positive** entre **71 % et 79 %** (pourcentage de répondants ayant répondu d'accord et fortement d'accord). Un énoncé pertinent principal fait partie de cette liste.

| Énoncé | Perception positive |
|---|---------------------|
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail | 71 % |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés | 72 % |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés | 72 % |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions | 73 % |
| Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante | 74 % |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié | 75 % |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente. | 76 % |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable | 76 % |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête | 78 % |

Les **2 énoncés pertinents** pour lesquels la **perception positive** est la **plus favorable** (plus de 80 % des répondants ont répondu d'accord et fortement d'accord) sont :

| Énoncé | Perception positive |
|---|---------------------|
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante | 80 % |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère | 82 % |

Priorités d'action en fonction des énoncés pertinents (voir annexe 5)

Sachant que les énoncés liés aux catégories « mobilisation » et « leadership mobilisateurs » sont exclus de la liste des priorités d'action, sur les **16 énoncés pertinents** restants, **10** font partie des leviers à **améliorer**, **3** sont à **surveiller** et **3** sont à **maintenir**. Les énoncés pertinents à améliorer, surveiller et maintenir sont présentés ici en fonction de leur importance (rang statistique) selon l'outil d'Aon-Hewitt. Notons que les leviers d'importance 1 sont ceux liés à la catégorie « Tâche ».

| Importance (rang statistique) | Énoncé | Priorité | Perception positive | Écart avec la norme |
|-------------------------------------|---|--------------|------------------------|---------------------------|
| Conditions de base | | | | |
| 2 | L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | ↑ Améliorer | 67 % | -9 |
| | Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) | ↑ Améliorer | 67 % | -11 |
| | Le niveau de stress associé à mon travail est gérable | ↑ Améliorer | 76 % | -2 |
| Marque | | | | |
| 3 | Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | ● Surveiller | 51 % | -27 |
| | Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience | ● Surveiller | 67 % | -7 |
| | Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés | ● Surveiller | 72 % | 2 |
| Pratiques RH | | | | |
| 4 | Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | ↑ Améliorer | 63 % | -21 |
| | Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi | ↑ Améliorer | 69 % | -11 |
| Gestionnaire | | | | |
| 7 | Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail | ↑ Améliorer | 71 % | -1 |
| | Mon gestionnaire soutient fortement ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié | ↑ Améliorer | 76 % | -7 |

| Direction régionale/Direction Services partagés | | | | |
|---|---|-------------|------|-----|
| 14 | Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante | ✓ Maintenir | 80 % | - |
| | Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête | ✓ Maintenir | 78 % | - |
| | Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | ✓ Maintenir | 68 % | - |
| Haute direction | | | | |
| 15 | Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | ↑ Améliorer | 63 % | -11 |
| | Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête | ↑ Améliorer | 69 % | -7 |
| | Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante | ↑ Améliorer | 74 % | -6 |

Répartition détaillée de la mobilisation (voir Annexe 6)

Le **niveau de mobilisation** semble être reflété dans les réponses relatives aux énoncés pertinents retenus. Toutefois, la **perception favorable** quant à la capacité à **expliquer clairement ce qui différencie l'expérience de travail** au sein de l'organisation de celle offerte par d'autres organisations est **faible**, et ce, même pour les **employés très mobilisés** (43/190).

| Énoncé | Très mobilisés | Moyennement mobilisés | Indifférents | Très démobilisés | Cantons-de-l'Est |
|---|----------------|-----------------------|--------------|------------------|------------------|
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 77% | 47% | 42% | 9% | 51% |

Compte tenu qu'il s'agit de la **catégorie de répondants très mobilisés**, notons également des **résultats plus faibles** aux énoncés pertinents suivants (trois énoncés pertinents principaux en font partie) :

| Énoncé | Très mobilisés | Cantons-de-l'Est |
|--|----------------|------------------|
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) | 83 % | 67 % |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi | 84 % | 69 % |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 86 % | 63 % |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 88 % | 63 % |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 88 % | 67 % |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable | 88 % | 76 % |
| Les dirigeants de la région/dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 88 % | 68 % |

Les répondants **moyennement mobilisés** (103/190) ont quant à eux un taux de perception favorable moins élevé (**70 % et moins**) aux énoncés pertinents suivants (les trois mêmes énoncés pertinents principaux font toujours partie de cette liste) :

| Énoncé | Moyennement mobilisés | Cantons-de-l'Est |
|--|-----------------------|------------------|
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 47 % | 51 % |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 66 % | 67 % |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 66 % | 63 % |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 69 % | 63 % |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces | 69 % | 65 % |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) | 70 % | 67 % |

Les **écarts** les plus importants entre les répondants **très mobilisés** et les répondants **moyennement mobilisés** (de l'ordre de 20 % et plus) ont été notés pour les énoncés suivants :

| Énoncé | Très mobilisés | Moyennement mobilisés | Écart |
|---|----------------|-----------------------|-------|
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 77 % | 47 % | 30 % |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés | 98 % | 74 % | 24 % |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience | 98 % | 75 % | 23 % |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés | 98 % | 75 % | 23 % |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 88 % | 66 % | 22 % |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici | 100 % | 79 % | 21 % |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail | 95 % | 74 % | 21 % |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 86 % | 66 % | 20 % |

Les énoncés pertinents pour lesquels les **écarts sont les plus importants** entre les répondants **moyennement mobilisés** et les répondants **indifférents** (de l'ordre de 30 % et plus) sont :

| Énoncé | Moyennement mobilisés | Indifférents | Écart |
|---|-----------------------|--------------|-------|
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici | 79 % | 12 % | 67 % |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience | 75 % | 19 % | 56 % |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 75 % | 30 % | 45 % |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 69 % | 33 % | 36 % |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 66 % | 30 % | 36 % |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions | 79 % | 44 % | 35 % |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête | 71 % | 37 % | 34 % |

Les énoncés pertinents pour lesquels les **écarts sont les plus importants** entre les répondants **indifférents** et les répondants **très démobilisés** (de l'ordre de 35 % et plus) sont :

| Énoncé | Indifférents | Très démobilisés | Écart |
|---|--------------|------------------|-------|
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi | 55 % | 0 % | 55 % |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 59 % | 18 % | 41 % |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail | 50 % | 9 % | 41 % |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés | 47 % | 9 % | 38 % |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié | 53 % | 18 % | 35 % |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère | 71 % | 36 % | 35 % |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces | 44 % | 9 % | 35 % |

Comparatifs (voir Annexe 7)

Note : La catégorie Direction régionale/Direction Services partagés a été conçue exclusivement pour XY, elle ne permet donc pas de comparatifs.

Comparatif – 2013

Seulement 6 énoncés pertinents permettent une comparaison avec les résultats de 2013. Tous ont subi une **baisse du taux de perception favorable**. La diminution est généralement de l'ordre de 1 % ou 2 %, excepté pour les 2 énoncés pertinents principaux suivants :

| Énoncé | Perception positive | | Écart | |
|---|---------------------|------|-------|-----|
| | 2016 | 2013 | | |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 63 % | 68 % | ↓ | 5 % |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 67 % | 71 % | ↓ | 4 % |

Comparatif – Cabinets comparables

Il est possible de comparer 14 énoncés pertinents avec les résultats d'autres cabinets comparables. XY, Cantons-de-l'Est, obtient **des taux de perception positive plus élevés** à 11 de ces 14 énoncés. Les écarts les plus marqués sont notés aux énoncés suivants :

| Énoncé | Perception positive | | Écart | |
|--|----------------------------|-------------------------|-------|------|
| | XY Cantons- de-l'Est | Cabinets comparables | | |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) | 67 % | 53 % | ↑ | 14 % |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés | 72 % | 58 % | ↑ | 14 % |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable | 76 % | 66 % | ↑ | 10 % |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 67 % | 62 % | ↑ | 5 % |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête | 69 % | 64 % | ↑ | 5 % |

Les 3 énoncés pertinents ayant obtenu de plus **faibles taux de perception favorable**, comparativement à d'autres cabinets comparables sont les suivants :

| Énoncé | Perception positive | | Écart | |
|---|----------------------------|-------------------------|-------|------|
| | XY Cantons- de-l'Est | Cabinets comparables | | |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 51 % | 65 % | ↓ | 14 % |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 63 % | 70 % | ↓ | 7 % |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici | 67 % | 69 % | ↓ | 2 % |

Comparatif – Moyenne au Canada 2016

Pour la majorité des énoncés pertinents, on ne note pas d'importants écarts entre la moyenne canadienne et les perceptions favorables des répondants de XY Cantons-de-l'Est. Les énoncés pour lesquels **l'écart est de 5 % et plus, en défaveur de XY** sont :

| Énoncé | Perception positive | | Écart | |
|---|---------------------|---|-------|------|
| | XY Cantons-de-l'Est | Moyenne au Canada 2016 (Base de données canadienne) | | |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 51 % | 70 % | ↓ | 19 % |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 63 % | 78 % | ↓ | 15 % |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés | 72 % | 80 % | ↓ | 8 % |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi | 69 % | 75 % | ↓ | 6 % |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 67 % | 72 % | ↓ | 5 % |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici | 67 % | 72 % | ↓ | 5 % |

Les résultats de XY Cantons-de-l'Est sont **plus élevés** que la moyenne canadienne aux énoncés pertinents suivants :

| Énoncé | Perception positive | | Écart | |
|---|---------------------|---|-------|-----|
| | XY Cantons-de-l'Est | Moyenne au Canada 2016 (Base de données canadienne) | | |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés | 72 % | 63 % | ↑ | 9 % |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable | 76 % | 72 % | ↑ | 4 % |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail | 71 % | 67 % | ↑ | 4 % |
| Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante | 74 % | 72 % | ↑ | 2 % |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère | 82 % | 81 % | ↑ | 1 % |

Comparatif – Employeurs de choix Aon Canada 2016 – Niveau Or

La perception positive aux énoncés pertinents est généralement **plus faible** pour XY Cantons-de-l'Est, comparativement aux résultats obtenus par les employeurs de choix Aon Canada 2016, niveau or. Les énoncés pertinents ayant des **écarts plus importants** sont :

| Énoncé | Perception positive | | Écart | |
|---|---------------------|--|-------|------|
| | XY Cantons-de-l'Est | Employeurs de choix Aon – Canada 2016, Niveau or | | |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 51 % | 69 % | ↓ | 18 % |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 63 % | 78 % | ↓ | 15 % |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici | 67 % | 73 % | ↓ | 6 % |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi | 69 % | 75 % | ↓ | 6 % |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 63 % | 69 % | ↓ | 6 % |

Un énoncé pertinent principal fait partie de cette liste. Quant aux énoncés « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** » et « **Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille** (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) », la perception favorable est inférieure à la moyenne des employeurs de choix, niveau or, de 5 %. L'énoncé « **Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être** lorsque cela est approprié » a un taux de perception positive de 4 % sous la moyenne de ces employeurs.

Pour quelques énoncés pertinents, les résultats de XY Cantons-de-l'Est sont plus favorables que les employeurs de choix de niveau or :

| Énoncé | Perception positive | | Écart | |
|---|---------------------|--|-------|-----|
| | XY Cantons-de-l'Est | Employeurs de choix Aon – Canada 2016, Niveau or | | |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés | 72 % | 65 % | ↑ | 7 % |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable | 76 % | 70 % | ↑ | 6 % |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail | 71 % | 68 % | ↑ | 3 % |

Résultats aux énoncés pertinents selon différentes caractéristiques

Caractéristiques démographiques (voir Annexe 8)

Sexe

Globalement, les **136 femmes** ayant répondu au sondage de mobilisation semblent être **moins mobilisées** (75 %) que les 52 hommes (83 %). Les écarts les plus importants entre les sexes sont constatés pour les énoncés pertinents suivants :

| Énoncé | 2016 | | |
|---|----------|---------|-------|
| | Masculin | Féminin | Écart |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 62 % | 47 % | 15 % |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience | 77 % | 63 % | 14 % |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés | 81 % | 69 % | 12 % |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante | 88 % | 76 % | 12 % |

Les femmes sont également moins favorables à l'énoncé « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** » (femmes : 66 %; hommes : 71 %). Leur taux de perception positive à l'égard de cet énoncé a diminué de 5 % entre 2013 et 2016. Le seul énoncé pertinent pour lequel les femmes ont une perception plus favorable que les hommes est « Dans l'ensemble, **le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille** (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) » (femmes : 67 %; hommes 65 %).

Génération

Les 58 répondants de la **génération Y** (les 22 à 36 ans) ont un taux de mobilisation particulièrement **faible**, soit 62 %. Considérant les 22 énoncés pertinents, tous les résultats de cette génération sont inférieurs à ceux de l'ensemble de Cantons-de-l'Est et 8 ont obtenu un taux de perception favorable de moins de 60 %.

| Énoncé | 2016 | | |
|---|----------------------------|---------------------|-------|
| | Génération Y (1981 à 1995) | XY Cantons-de-l'Est | Écart |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 36 % | 51 % | ↓15 % |

| Énoncé | 2016 | | |
|---|-------------------------------|----------------------------|-------|
| | Génération Y (1981 à 1995) | XY Cantons-de- l'Est | Écart |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience | 44 % | 67 % | ↓23 % |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 51 % | 68 % | ↓17 % |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 51 % | 63 % | ↓12 % |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 52 % | 67 % | ↓15 % |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces | 53 % | 65 % | ↓12 % |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici | 55 % | 67 % | ↓12 % |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 56 % | 63 % | ↓7 % |

De plus, pour tous les énoncés pertinents qu'il est possible de comparer avec 2013, **les résultats ont chuté** pour la génération Y, dont certains de façon plus importante :

| Énoncé | Génération Y (1981 à 1995) | | |
|---|----------------------------|------|--------|
| | 2016 | 2013 | Écart |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi | 61 % | 77 % | ↓ 16 % |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience | 44 % | 59 % | ↓ 15 % |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 52 % | 62 % | ↓ 10 % |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 56 % | 65 % | ↓ 9 % |

La **génération X** (70 répondants), soit les 37 à 51 ans, a un taux de mobilisation de 81 % et elle est légèrement plus favorable aux énoncés pertinents que l'ensemble des répondants des Cantons-de-l'Est, excepté pour ces deux énoncés :

| Énoncé | 2016 | | |
|---|-------------------------------|----------------------------|-------|
| | Génération X (1966 à 1980) | XY Cantons-de- l'Est | Écart |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable | 73 % | 76 % | ↓3 % |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête | 76 % | 78 % | ↓2 % |

La **troisième vague de baby-boomers** (23 répondants), représentée par les 52 à 56 ans, a, malgré un taux de mobilisation de 78 %, une **perception positive plus faible** que l'ensemble des répondants des Cantons-de-l'Est à 14 des 22 énoncés pertinents. Les écarts les plus importants étant :

| Énoncé | 2016 | | |
|---|---|---------------------|-------|
| | Troisième vague de baby-boomers (1961 à 1965) | XY Cantons-de-l'Est | Écart |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente | 61 % | 76 % | ↓15 % |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi | 57 % | 69 % | ↓12 % |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 52 % | 63 % | ↓12 % |

Également, si on compare à **2013**, cette génération a une perception moins favorable aux énoncés ci-dessus, mais aussi à l'énoncé « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** » (2013 : 81 %; 2016 : 74 %).

Caractéristiques de l'emploi (voir Annexe 9)

Bureaux de la région des Cantons-de-l'Est

Le taux de **mobilisation** des répondants de **XY Cantons-de-l'Est** est **plus élevé** que celui de l'ensemble des répondants de XY. Cette différence est reflétée dans les résultats aux énoncés pertinents, les écarts positifs les plus marqués étant :

| Énoncé | Perception positive | | Écart | |
|--|---------------------|------|-------|------|
| | XY Cantons-de-l'Est | XY | | |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) | 67 % | 56 % | ↑ | 11 % |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail | 71 % | 61 % | ↑ | 10 % |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête | 78 % | 69 % | ↑ | 9 % |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 68 % | 60 % | ↑ | 8 % |

| Énoncé | Perception positive | | Écart | |
|---|---------------------|------|-------|-----|
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience | 67 % | 60 % | ↑ | 7 % |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable | 76 % | 69 % | ↑ | 7 % |

Seulement quelques énoncés ont des taux de perception positives plus faibles auprès des répondants des Cantons-de-l'Est, comparativement à l'ensemble de XY.

| Énoncé | Perception positive | | Écart | |
|---|------------------------|------|-------|-----|
| | XY Cantons-de-l'Est | XY | | |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 51 % | 56 % | ↓ | 5 % |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi | 69 % | 73 % | ↓ | 4 % |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 63 % | 67 % | ↓ | 4 % |

Quant à l'énoncé « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** », la perception favorable est sensiblement la même pour l'ensemble de XY (65 %) et les Cantons-de-l'Est (67 %), avec un écart de 2 %.

Les bureaux de **Ville8 et Ville9** (14 répondants/190) obtiennent des taux de perception positive particulièrement **faibles à la majorité des énoncés pertinents**, ce qui est cohérent avec leur taux de mobilisation global de 50 %, comparativement à 77 % pour l'ensemble des répondants des Cantons-de-l'Est. En effet, les taux de perception positive de ces répondants se situent sous les 60 % pour plus de la moitié des énoncés pertinents (15/22), dont 3 des 4 énoncés pertinents principaux. Les résultats qu'il est possible de comparer avec 2013 sont considérablement en baisse, dont la perception favorable à l'énoncé « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** », qui a chuté de 28 %.

| Énoncé | XY Cantons-de-l'Est | Ville8/Ville9 | | |
|---|------------------------|---------------|------|--------|
| | | 2016 | 2013 | Écart |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici | 67 % | 29 % | 77 % | ↓ 48 % |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 51 % | 29 % | s/o | s/o |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions | 73 % | 36 % | s/o | s/o |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés | 72 % | 43 % | s/o | s/o |

| Énoncé | XY Cantons-de- l'Est | Ville8/Ville9 | | |
|---|----------------------------|---------------|------|--------|
| | | 2016 | 2013 | Écart |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 63 % | 46 % | s/o | s/o |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience | 67 % | 46 % | 77 % | ↓ 31 % |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable | 76 % | 50 % | s/o | s/o |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente | 76 % | 50 % | s/o | s/o |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 68 % | 50 % | s/o | s/o |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 67 % | 57 % | 85 % | ↓ 28 % |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié | 76 % | 57 % | s/o | s/o |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 63 % | 57 % | 67 % | ↓ 10 % |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés | 72 % | 57 % | s/o | s/o |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère | 82 % | 57 % | s/o | s/o |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail | 71 % | 57 % | s/o | s/o |

Toutefois, la perception des répondants des bureaux de **Ville8 et Ville9** est particulièrement **positive** à 3 énoncés pertinents, se démarquant des résultats de l'ensemble des Cantons-de-l'Est.

| Énoncé | Perception positive | | Écart | |
|--|------------------------|-------------------|-------|------|
| | XY Cantons-de-l'Est | Ville8/ Ville9 | | |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) | 67 % | 86 % | ↑ | 19 % |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête | 78 % | 86 % | ↑ | 8 % |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête | 69 % | 85 % | ↑ | 16 % |

Les 44 répondants des bureaux de **Ville5/Ville6/Ville7** ont quant à eux un taux de mobilisation global légèrement plus élevé (80 %) que l'ensemble des Cantons-de-l'Est et clairement supérieur à 2013 (alors à 63 %). Cette amélioration est également observée pour la plupart des énoncés pertinents principaux pour lesquels il y a possibilité de comparaison, et tout particulièrement pour les énoncés suivants :

| Énoncé | XY Cantons-de- l'Est | Ville5/Ville6/Ville7 | | |
|--|----------------------------|----------------------|------|--------|
| | | 2016 | 2013 | Écart |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience | 67 % | 77 % | 53 % | ↑ 24 % |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) | 67 % | 72 % | 58 % | ↑ 14 % |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi | 69 % | 63 % | 50 % | ↑ 13 % |

Cependant, l'énoncé « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** » a subi une chute de 19 % entre 2013 (taux de perception positive de 91 %) et 2016 (taux de perception positive de 72 %).

De plus, si on compare aux résultats de l'ensemble des Cantons-de-l'Est, pour 17 des 22 énoncés pertinents la **perception est moins favorable**. Pour plusieurs énoncés, l'écart est de plus de 10 %.

| Énoncé | Perception positive | | Écart | |
|---|----------------------------|------------------------------|-------|------|
| | XY Cantons-de- l'Est | Ville5/ Ville6/ Ville7 | | |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces | 65 % | 50 % | ↓ | 15 % |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés | 72 % | 57 % | ↓ | 15 % |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail | 71 % | 57 % | ↓ | 14 % |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés | 72 % | 59 % | ↓ | 13 % |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête | 69 % | 56 % | ↓ | 13 % |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente | 76 % | 64 % | ↓ | 12 % |

Cependant, un seul des quatre énoncés pertinents principaux a obtenu un résultat inférieur à l'ensemble de Cantons-de-l'Est, soit « **Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être** ».

lorsque cela est approprié ». Pour les trois autres énoncés pertinents principaux, soit « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** », « Dans l'ensemble, le **programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille** (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) » et « **Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés** », les répondants de Ville5/Ville6/Ville7 ont une perception plus favorable, avec un écart de 5 %.

La perception des 132 répondants des bureaux de **Sherbrooke/Ville2/Ville3/ Ville4** est légèrement plus favorable que celle de l'ensemble des répondants des Cantons-de-l'Est, et ce, pour presque tous les énoncés pertinents, excepté « Dans l'ensemble, le **programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille** (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) », qui est plus faible de 4 %.

Également, on ne note pas d'écarts majeurs entre les résultats de 2016 et ceux de 2013 pour les répondants de Sherbrooke/Ville2/Ville3/Ville4. Sur les 6 énoncés qui permettent une comparaison, 2 ont connu une augmentation et 4 ont subi une baisse, les plus importantes étant :

| Énoncé | XY Cantons-de- l'Est | Sherbrooke/Ville2/Ville3/ Ville4 | | |
|--|----------------------------|----------------------------------|------|-------|
| | | 2016 | 2013 | Écart |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) | 67 % | 63 % | 71 % | ↓ 8 % |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 63 % | 63 % | 70 % | ↓ 7 % |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience | 67 % | 65 % | 72 % | ↓ 7 % |

Employés/Associés

Il n'est pas étonnant de constater la différence entre les perceptions favorables des **associés** (27 répondants), qui ont un taux de mobilisation de 96 %, comparativement à celles des employés, pour qui le taux se situe à 74 %. Toutefois, certains énoncés pertinents ont obtenu une **perception positive de moins de 80 %**, même auprès des associés. Parmi ceux-ci, on retrouve 2 énoncés pertinents principaux :

| Énoncé | Associés |
|--|----------|
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) | 77 % |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 78 % |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 78 % |

L'énoncé « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** » a un taux de perception positive de 89 % auprès des associés et de 64 % auprès des employés. Comparativement à 2013, ce résultat a augmenté pour les associés (alors à 82 %) et diminué pour les employés (alors à 69 %).

Années de service

Les répondants ayant les plus faibles **taux de mobilisation** sont ceux qui ont de **2 à 5 ans de service** (63 %), suivis des 11 à 15 ans (70 %), puis de ceux qui ont entre 1 et 2 ans (71 %), et des 6 à 10 ans (76 %). Le groupe dont les perceptions sont les moins favorables aux énoncés pertinents est celui des employés qui ont **entre 2 et 5 années de service** (11 énoncés sur 22 ont des taux de perception positive de 60 % et moins) :

| Énoncé | 2016 | | 2013 |
|---|-----------|----------------------------|-----------|
| | 2 à 5 ans | XY Cantons- de-l'Est | 2 à 5 ans |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 38 % | 51 % | s/o |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 50 % | 68 % | s/o |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 53 % | 67 % | 64 % |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés | 53 % | 72 % | s/o |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 57 % | 63 % | 67 % |

| Énoncé | 2016 | | 2013 |
|---|-----------|----------------------------|-----------|
| | 2 à 5 ans | XY Cantons- de-l'Est | 2 à 5 ans |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience | 57 % | 67 % | 53 % |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver les moyens afin que je puisse m'épanouir dans mon travail | 57 % | 71 % | s/o |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces | 57 % | 65 % | s/o |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi | 59 % | 69 % | 67 % |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés | 60 % | 72 % | s/o |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête | 60 % | 78 % | s/o |

Pour les 30 répondants ayant entre 2 et 5 ans de service, les résultats qu'il est possible de comparer avec 2013 ont tous diminué, excepté « Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience », qui a légèrement augmenté, et la perception favorable aux avantages sociaux, qui est passée de 55 % en 2013 à 76 % en 2016. Pour cet énoncé sur les avantages sociaux ainsi que pour « Le niveau de stress associé à mon travail est gérable », leur perception est d'ailleurs plus favorable que l'ensemble des répondants des Cantons-de-l'Est.

Les 42 répondants ayant **6 à 10 années** de service ont pour leur part un taux de perception positive de 60 % et moins à 8 énoncés sur 22 :

| Énoncé | 2016 | | 2013 |
|---|------------|----------------------------|------------|
| | 6 à 10 ans | XY Cantons- de-l'Est | 6 à 10 ans |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 45 % | 63 % | s/o |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 49 % | 51 % | s/o |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête | 57 % | 69 % | s/o |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces | 57 % | 65 % | s/o |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 59 % | 67 % | 60 % |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 59 % | 68 % | s/o |

| Énoncé | 2016 | | 2013 |
|---|------------|----------------------------|------------|
| | 6 à 10 ans | XY Cantons- de-l'Est | 6 à 10 ans |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience | 60 % | 67 % | 63 % |
| Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante | 60 % | 74 % | s/o |

Bien que leur taux de mobilisation soit plutôt faible (70 %), les 20 répondants ayant de **11 à 15 années** de service semblent avoir une perception assez favorable des énoncés pertinents, les résultats les plus faibles étant :

| Énoncé | 2016 | | 2013 |
|--|-------------|----------------------------|-------------|
| | 11 à 15 ans | XY Cantons- de-l'Est | 11 à 15 ans |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 50 % | 63 % | 81 % |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 58 % | 63 % | s/o |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) | 60 % | 67 % | 86 % |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 60 % | 51 % | s/o |

Les 18 répondants ayant **16 à 20 années** de service sont également moins favorables à l'énoncé sur les avantages sociaux (perception positive de 59 %).

Il est à noter que malgré leur taux de mobilisation de 87 %, les 31 répondants ayant **26 années de service et plus** ont quant à eux des taux de perception positive de 60 % et moins à 6 énoncés pertinents :

| Énoncé | 2016 | | 2013 |
|---|----------------|---------------------|----------------|
| | 26 ans ou plus | XY Cantons-de-l'Est | 26 ans ou plus |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 52 % | 63 % | 68 % |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 55 % | 51 % | s/o |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés | 58 % | 72 % | s/o |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi | 58 % | 69 % | 68 % |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente | 58 % | 76 % | s/o |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions | 60 % | 73 % | s/o |

Catégorie d'emploi

La catégorie d'emploi qui a le plus faible taux de mobilisation est celle des « **Superviseur/Chef d'équipe** » (24 répondants), avec un résultat de 67 %. Elle est aussi la moins favorable à presque tous les énoncés pertinents (20 énoncés/22) et pour 14 d'entre eux, le taux de perception positive est de 60 % et moins. Le plus faible résultat a d'ailleurs été obtenu à l'énoncé « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** ».

| Énoncé | Superviseur/ Chef d'équipe | XY Cantons-de-l'Est |
|---|-------------------------------|---------------------|
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 38 % | 67 % |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 38 % | 51 % |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 42 % | 63 % |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 46 % | 68 % |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces | 46 % | 65 % |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici | 50 % | 67 % |

| Énoncé | Superviseur/ Chef d'équipe | XY Cantons- de-l'Est |
|--|----------------------------------|----------------------------|
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) | 50 % | 67 % |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés | 50 % | 72 % |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi | 52 % | 69 % |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 54 % | 63 % |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail | 54 % | 71 % |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience | 54 % | 67 % |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié | 58 % | 76 % |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête | 58 % | 78 % |

Bien que les 76 répondants de la catégorie d'emploi « **Professionnel/Spécialiste/Technicien** » aient un taux de mobilisation plutôt faible de 70 %, l'écart est moins important en ce qui concerne leur perception favorable aux énoncés pertinents. Ils ont une perception positive sous les 60 % pour 4 énoncés pertinents, mais aucun n'est un énoncé pertinent principal :

| Énoncé | Professionnel/ Spécialiste/ Technicien | XY Cantons- de-l'Est |
|---|--|----------------------------|
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 36 % | 51 % |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici | 57 % | 67 % |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience | 59 % | 67 % |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces | 59 % | 65 % |

La perception des « **Professionnel/Spécialiste/Technicien** » est davantage favorable que l'ensemble des répondants des Cantons-de-l'Est à 5 énoncés pertinents :

| Énoncé | Professionnel/ Spécialiste/ Technicien | XY Cantons- de-l'Est |
|--|--|----------------------------|
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) | 73 % | 67 % |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 68 % | 63 % |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 71 % | 67 % |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante | 82 % | 80 % |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête | 79 % | 78 % |

Bien que davantage mobilisée globalement (indice de 84 %) la catégorie « **Cadre intermédiaire** », qui représente 37 répondants, a un taux de perception positive de 60 % et moins à 5 énoncés pertinents, dont 3 énoncés pertinents principaux sur 4 :

| Énoncé | Cadre intermédiaire | XY Cantons- de-l'Est |
|--|------------------------|----------------------------|
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 54 % | 67 % |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 54 % | 63 % |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 54 % | 63 % |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête | 57 % | 69 % |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) | 59 % | 67 % |

Responsabilité de gestion de personnel

Les 59 répondants ayant des **responsabilités de gestion de personnel** sont davantage mobilisés (indice de 81 %) que les 129 répondants n'ayant pas ces responsabilités (indice de 74 %). Ils sont aussi davantage favorables à la grande majorité des énoncés pertinents. Toutefois, leur taux de perception positive est plus bas aux énoncés pertinents suivants, dont 3 sont des énoncés pertinents principaux :

| Énoncé | Resp. gest. pers. | |
|--|---------------------|------|
| | Oui | Non |
| | Perception positive | |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 61 % | 70 % |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) | 64 % | 68 % |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 63 % | 64 % |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête. | 68 % | 69 % |

Services aux clients externes/ internes

Le taux de mobilisation des 159 répondants offrant des **services aux clients externes** est équivalent à celui des 31 répondants offrant des services aux clients internes, soit 77 %. Toutefois, depuis 2013, ce taux a augmenté de 8 % pour les répondants offrant des services à l'externe, alors qu'il a diminué de 2 % pour ceux offrant des services à l'interne. Également, certains écarts importants peuvent être notés entre les résultats de ces 2 types de répondants en ce qui concerne les énoncés pertinents. Les écarts les plus importants démontrent une perception moins favorable aux énoncés pertinents pour les répondants offrant des services aux clients externes.

| Énoncé | Serv. clients externes | Serv. clients internes | Écart | Cantons-de-l'Est |
|---|------------------------|------------------------|-------|------------------|
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 65 % | 81 % | 16 % | 67 % |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 65 % | 81 % | 16 % | 68 % |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête | 76 % | 90 % | 14 % | 78 % |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable | 74 % | 84 % | 10 % | 76 % |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 49 % | 59 % | 10 % | 51 % |

| Énoncé | Serv. clients externes | Serv. clients internes | Écart | Cantons-de-l'Est |
|---|------------------------|------------------------|-------|------------------|
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 62 % | 71 % | 9 % | 63 % |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 62 % | 71 % | 9 % | 63 % |

Services aux clients externes – Spécialité

Les indices de mobilisation se ressemblent pour les trois spécialités des services aux clients externes, soit **Fiscalité** (78 %), **Certification** (76 %) et **Services conseil** (79 %). Toutefois, les taux de perception positive aux énoncés pertinents varient de façon assez importante en fonction des spécialités.

Pour les 27 répondants en **fiscalité** (sur les 159 répondants qui offrent des services aux clients externes), la perception est particulièrement favorable à l'énoncé « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** » (78 %). Toutefois, les taux de perception positive sont plus faibles aux énoncés pertinents :

| Énoncé | Fiscalité | XY Cantons-de-l'Est |
|---|-----------|---------------------|
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 48 % | 63 % |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 54 % | 51 % |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 56 % | 68 % |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 58 % | 63 % |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête | 58 % | 69 % |

Pour les employés en **fiscalité**, la perception positive s'est particulièrement améliorée depuis 2013 en ce qui concerne les avantages sociaux (de 59 % en 2013 à 73 % en 2016), mais également pour les énoncés « Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi » (de 61 % en 2013 à 74 % en 2016) et « Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici » (de 65 % en 2013 à 74 % en 2016).

Les 118 répondants en **certification** ont quant à eux des perceptions qui se démarquent positivement par rapport aux autres spécialités aux énoncés « Cette **organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés** » et « Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête », mais négativement à l'énoncé « Mon gestionnaire demande aux

autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces ». Les énoncés pertinents pour lesquels les résultats sont plus faibles pour ce groupe d'employés sont :

| Énoncé | Certification | XY Cantons- de-l'Est |
|---|---------------|----------------------------|
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 48 % | 51 % |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 60 % | 63 % |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces | 62 % | 65 % |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 63 % | 67 % |

Les 14 répondants des **services conseil** ont une perception particulièrement positive des avantages sociaux, de l'énoncé « Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés » et des énoncés pertinents liés aux catégories « Gestionnaire » et « Leader mobilisateur », comparativement aux autres spécialités. Toutefois, leur perception est généralement moins favorable aux énoncés pertinents de la catégorie « Direction régionale/Direction services partagés » ainsi qu'aux énoncés « Le niveau de stress associé à mon travail est gérable » et « Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi ». Les résultats les plus faibles liés à la perception des employés en services conseil ont été notés aux énoncés pertinents suivants :

| Énoncé | Services conseil | XY Cantons- de-l'Est |
|---|---------------------|----------------------------|
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 50 % | 67 % |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 50 % | 51 % |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 57 % | 63 % |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête | 58 % | 69 % |

Services aux clients externes – Catégorie d'emploi

Pour les 159 répondants qui offrent des services aux clients externes, ce sont les 13 répondants appartenant à la catégorie **Analyste/Coordonnateur/Stagiaire/Intermédiaire** qui ont le plus faible taux de mobilisation (46 %). Toutefois, les 18 répondants de la catégorie **Conseiller/Conseiller principal/Vérificateur** ont également un taux de mobilisation assez faible de 61 %, tout comme les 24 répondants de la catégorie **Responsable de dossier/Directeur adjoint**, pour qui le taux est à 67 %.

En ce qui concerne les énoncés pertinents, ce sont les employés de la catégorie **Responsable de dossier/Directeur adjoint** qui ont les plus faibles taux de perception positive. En effet, ils ont des résultats de 60 % et moins à 14 des 22 énoncés pertinents, ce qui inclut les 4 énoncés pertinents principaux :

| Énoncé | Responsable de dossier/ Directeur adjoint | XY Cantons-de-l'Est |
|--|--|------------------------|
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 38 % | 67 % |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 38 % | 51 % |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 42 % | 63 % |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 46 % | 68 % |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces | 46 % | 65 % |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) | 50 % | 67 % |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici | 50 % | 67 % |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés | 50 % | 72 % |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi | 52 % | 69 % |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 54 % | 63 % |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience | 54 % | 67 % |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail | 54 % | 71 % |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié | 58 % | 76 % |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête | 58 % | 78 % |

Les 20 répondants de la catégorie **Directeur**, malgré leur taux de mobilisation de 85 %, ont une perception favorable de 60 % et moins à 8 énoncés pertinents, dont 3 énoncés pertinents principaux :

| Énoncé | Responsable de dossier/ Directeur adjoint | XY Cantons- de-l'Est |
|--|--|----------------------------|
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 45 % | 63 % |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête | 45 % | 69 % |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 45 % | 63 % |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 55 % | 67 % |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) | 55 % | 67 % |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 58 % | 68 % |
| Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante | 60 % | 74 % |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 60 % | 51 % |

Le plus faible taux de perception positive pour les 17 répondants de la catégorie **Directeur principal/Premier directeur principal** a été obtenu à l'énoncé « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** », avec un résultat de 53 %.

Taux horaire/Salariés

Bien que le taux de mobilisation soit relativement semblable entre les 65 répondants rémunérés à taux horaire (78 %) et les 114 répondants salariés (75 %), il existe certains écarts majeurs entre ces deux types d'employés en ce qui concerne leur perception aux énoncés pertinents. En effet, les **employés rémunérés à taux horaire** ont une **perception plus favorable** des énoncés pertinents principaux suivants :

| Énoncé | Taux horaire | Salarié | Écart | Cantons- de-l'Est |
|---|--------------|---------|-------|----------------------|
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 77 % | 55 % | 22 % | 63 % |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 78 % | 59 % | 19 % | 67 % |

Les **employés salariés** ont quant à eux des **taux de perception positive plus élevés** que les employés à taux horaire aux énoncés pertinents suivants :

| Énoncé | Taux horaire | Salarié | Écart | Cantons-de-l'Est |
|---|--------------|---------|-------|------------------|
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés | 63 % | 74 % | 11 % | 72 % |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions | 75 % | 65 % | 10 % | 73 % |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail | 63 % | 73 % | 10 % | 71 % |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 44 % | 54 % | 10 % | 51 % |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici | 60 % | 69 % | 9 % | 67 % |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et honnête | 77 % | 86 % | 9 % | 82 % |

Soutien organisationnel (voir Annexe 10)

Leadership mobilisateur

Le fait d'avoir un niveau d'alignement élevé au leadership (146 répondants) se reflète non seulement sur le taux de mobilisation, qui se situe à 86 %, mais également sur la perception des énoncés pertinents. Il est tout de même intéressant de noter que malgré ce **niveau d'alignement élevé**, 6 énoncés pertinents ont un taux de perception positive de 75 % et moins et 3 énoncés pertinents principaux font partie de cette liste :

| Énoncé | Niveau d'alignement élevé | Niveau d'alignement modéré | Cantons-de-l'Est |
|--|---------------------------|----------------------------|------------------|
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 57 % | 33 % | 51 % |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 69 % | 60 % | 67 % |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 69 % | 47 % | 63 % |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 70 % | 46 % | 63 % |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) | 72 % | 54 % | 67 % |

| Énoncé | Niveau d'alignement élevé | Niveau d'alignement modéré | Cantons-de-l'Est |
|---|---------------------------|----------------------------|------------------|
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience | 75 % | 43 % | 67 % |

Les 41 répondants ayant un niveau d'alignement modéré au leadership ont un indice de mobilisation de 46 %. Ils ont également des taux de perception positive de 60 % et moins à tous les énoncés pertinents, excepté l'énoncé « Le niveau de stress associé à mon travail est gérable », pour lequel la perception positive est à 68 %. Les écarts entre les résultats des répondants ayant un niveau d'alignement élevé et ceux des répondants ayant un niveau d'alignement modéré sont majeurs. Toutefois, l'écart le moins important, soit 9 %, est noté pour l'énoncé « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** ».

Efficacité du gestionnaire

La mesure du niveau d'efficacité du gestionnaire a une influence qui ressemble à la mesure du leadership mobilisateur. En effet, les 140 répondants selon qui le niveau d'efficacité est élevé ont également un indice de mobilisation supérieur, soit 86 %. L'impact semble moins important pour les 42 répondants pour qui le niveau d'efficacité du gestionnaire est modéré, le taux de mobilisation se situant à 52 %.

Bien qu'elle fasse partie des écarts de résultats les moins élevés entre les 2 groupes, la perception positive à l'énoncé « **L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient** » varie davantage en fonction de la perception du niveau d'efficacité du gestionnaire (différence de 15 %) que de l'alignement au leadership. Outre les catégories « Gestionnaire » et « Leadership mobilisateur », le niveau d'efficacité du gestionnaire semble avoir un effet plus important sur les énoncés suivants :

| Énoncé | Niveau d'efficacité élevé | Niveau d'efficacité modéré | Écart | Cantons-de-l'Est |
|---|---------------------------|----------------------------|-------|------------------|
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés | 85 % | 36 % | 49 % | 72 % |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici | 79 % | 36 % | 43 % | 67 % |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience | 76 % | 41 % | 35 % | 67 % |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi | 78 % | 44 % | 34 % | 69 % |

Les répondants qui considèrent le niveau d'efficacité du gestionnaire comme étant élevé ont tout de même des taux de perception positive de 75 % et moins aux énoncés pertinents suivants, dont 3 énoncés pertinents principaux :

| Énoncé | Niveau d'efficacité élevé | Niveau d'efficacité modéré | Cantons-de-l'Est |
|--|---------------------------|----------------------------|------------------|
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations | 58 % | 36 % | 51 % |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 68 % | 52 % | 63 % |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 71 % | 56 % | 67 % |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation | 71 % | 49 % | 63 % |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) | 72 % | 63 % | 67 % |

Conversation avec le gestionnaire au sujet des perspectives de carrière dans les 12 derniers mois

Les 143 répondants qui ont eu une **conversation avec leur gestionnaire au sujet des perspectives de carrière dans les 12 derniers mois** sont davantage mobilisés (taux de 81 %) que les 46 répondants qui n'ont pas eu ce type de conversation (taux de 63 %). Ils ont également une perception plus favorable des énoncés pertinents, excepté à ces 2 énoncés pertinents principaux :

| Énoncé | Conversation sur la carrière Oui | Conversation sur la carrière Non | Écart | Cantons-de-l'Est |
|---|----------------------------------|----------------------------------|-------|------------------|
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 65 % | 73 % | 8 % | 67 % |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 63 % | 65 % | 2 % | 63 % |

Les répondants ayant **eu une conversation** avec leur gestionnaire au sujet des perspectives de carrière dans les 12 derniers mois ont des taux de perception positive tous supérieurs à 60 % aux énoncés pertinents, alors que les répondants n'ayant pas eu cette conversation ont des taux

de perception positive de 60 % et moins à 14 des 22 énoncés pertinents. Les écarts les plus importants sont notés pour ces énoncés :

| Énoncé | Conversation sur la carrière Oui | Conversation sur la carrière Non | Écart | Cantons-de-l'Est |
|---|----------------------------------|----------------------------------|-------|------------------|
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail | 80 % | 42 % | 38 % | 71 % |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés | 80 % | 46 % | 34 % | 72 % |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions | 81 % | 47 % | 34 % | 73 % |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié | 84 % | 53 % | 31 % | 76 % |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés | 79 % | 50 % | 29 % | 72 % |

Soutien au gestionnaire

Le niveau de soutien au gestionnaire semble avoir un impact sur le taux de mobilisation, mais encore plus particulièrement sur les énoncés pertinents principaux. En effet, sur les 59 répondants ayant des responsabilités de gestion, les 34 répondants qui perçoivent un niveau de soutien élevé ont un taux de mobilisation de 88 %, alors que les 25 répondants qui considèrent que le soutien au gestionnaire est modéré ont un taux de mobilisation de 72 %. Les écarts les plus importants entre les résultats des 2 groupes sont notés aux énoncés pertinents suivants, incluant 3 énoncés pertinents principaux :

| Énoncé | Niveau de soutien élevé | Niveau de soutien modéré | Écart | Cantons-de-l'Est |
|---|-------------------------|--------------------------|-------|------------------|
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient | 76 % | 40 % | 36 % | 67 % |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête | 82 % | 50 % | 32 % | 66 % |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés | 74 % | 48 % | 26 % | 63 % |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés | 94 % | 68 % | 26 % | 72 % |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail | 94 % | 68 % | 26 % | 71 % |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente | 88 % | 64 % | 24 % | 76 % |

| Énoncé | Niveau de soutien élevé | Niveau de soutien modéré | Écart | Cantons-de-l'Est |
|--|-------------------------|--------------------------|-------|------------------|
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé) | 73 % | 52 % | 21 % | 67 % |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici | 85 % | 64 % | 21 % | 67 % |

Commentaires en lien avec l'équilibre travail/vie personnelle

La grande majorité des commentaires fournis par les répondants concernent les heures de travail exigées, qu'elles soient liées au salaire, au programme de bonification, aux possibilités d'avancement ou à l'équilibre travail/vie personnelle. D'ailleurs, ce dernier thème est explicitement abordé dans près du quart des commentaires, soit 16 commentaires sur 67.

Employés très démobilisés

Sur les 5 commentaires des 11 répondants très démobilisés, 2 concernent directement l'équilibre travail/vie personnelle. :

- Clarifier l'horaire flexible, et avoir les mêmes avantages pour un même bureau, peu importe le gestionnaire. Avoir une tolérance pour les gens qui veulent s'entraîner durant l'heure du dîner, plage 1h30, 1 à 2 fois semaine.
- Pourquoi ne pas envisager une vraie conciliation travail-famille ? Ça aiderait à se retrouver parmi les employeurs de choix et les employés seraient plus heureux. Je pense que dans la vie, c'est donnant-donnant. Si mon milieu de travail est agréable, valorisant et suffisamment payé, je serai naturellement portée à en faire plus. Malheureusement, quand on voit qu'on fait des heures et des heures, qui ne sont pas rémunérées et qu'en bout de ligne il y a toujours plus de travail, ça ne donne plus le goût de se lever le matin pour aller travailler et on devient moins efficace. À mon avis, il faut revoir la culture d'entreprise et la mettre à niveau avec les valeurs actuelles. Les employés ne veulent plus être des bourreaux de travail, mais avoir un travail agréable, dans lequel on sent qu'on fait une différence pour les clients, tout en ayant une vie personnelle et familiale.

Employés indifférents

Les 33 répondants étant classé comme « indifférents » quant à leur niveau de mobilisation ont fourni 12 commentaires. Le quart d'entre eux aborde directement l'équilibre travail/vie personnelle :

- J'aime vraiment les valeurs qui sont véhiculés par l'entreprise. J'aime mon travail, mes tâches, ma gestionnaire et mes collègues de travail. Le programme de promotion de la

santé et les différentes fêtes (champêtre, Noël, impôt) auxquelles nous sommes rassemblés pour nous connaître dans un contexte hors travail, sont des choses que j'apprécie grandement de la part de mon employeur. Ce que je déplore c'est le manque de possibilités d'avancement et le salaire versus la qualité et l'efficacité de mon travail et celui de mon équipe. J'ai un excellent rendement, je reçois des commentaires positifs sur la façon dont je gère mon équipe de travail, les professionnels sont fiers et grandement satisfaits de ce que je fais, et ce dans des conditions difficiles, mais je n'ai pas le salaire et je n'ai pas de conditions gagnantes pour concilier facilement travail-famille.

- There seems to be a push for work/life balance but really, I think the true culture is to work long hours. Anyone who only works their normal hours just look like they aren't putting in the hard work. I don't really see that many people who aren't working longer hours. Not sure the performance management program actually values things like Customer satisfaction vs for example billable hours. Innovation, team work, etc. Overall I think XY is a good employer but it does not offer any more or any less than other similar employers or what is expected nowadays.
- Bravo pour le travail fait au niveau de la conciliation famille/travail. Cet équilibre doit maintenant transparaître au niveau des associés/directeurs pour prouver qu'il est possible de grandir dans l'organisation avec une telle conciliation; que ça n'est pas des cas d'exception, mais vraiment le milieu au complet qui tend à changer.

Employés moyennement mobilisés

La majorité des répondants, soit 103 sur 190, font partie de la catégorie « Moyennement mobilisés ». Ils ont exprimé 30 commentaires, dont 9 sont directement liés à l'équilibre travail/vie personnelle :

- De plus, c'est difficile de voir nos enfants grandir et de penser que nous n'avons pas pris le temps avec eux car nous sentions la responsabilité de bien accomplir notre travail. Je sais que c'est à chacun de mettre ses limites mais il y a peut-être lieu de travailler sur l'équilibre afin que toutes les sphères de notre vie soit en harmonie.
- Finalement, au niveau de l'équilibre de vie, je crois que chaque personne devrait pouvoir décider s'ils sont en mesure de faire des heures plus intenses en période occupée. Certaines personnes peuvent avoir des difficultés à faire de longues heures (pour des raisons familiales ou de santé) et pourraient se sentir mal de demander à ajuster leurs mandats en fonction de ces difficultés. Vos mieux reconnaître l'incapacité de quelqu'un à travailler plus que 8h que de l'obliger indirectement à faire 10h par jour et que la personne soit inefficace dans le 2hrs supplémentaires. Plusieurs personnes hésitent à communiquer cette incapacité de peur d'être jugés, d'être comparés ou d'être tassé de mandat intéressant.
- Bon programme équilibre vie / travail.

- Dans mon milieu de travail, j'aimerais retrouver des services me permettant d'optimiser le temps que je passe au travail. Par exemple, une salle d'entraînement, des douches, un service de garderie, etc.
- J'aimerais que l'organisation offre la possibilité d'un horaire plus flexible pour les employés salariés. La période de 40 heures à l'hiver n'est pas adaptée à tous les services. De plus, certains réclament une semaine de travail de 4 jours ou de terminer les vendredis à 12h et quittent l'organisation parce qu'ils n'obtiennent pas ces conditions. L'organisation gagnerait à ne pas baser la productivité des employés sur les heures travaillées.
- Il y a discordance entre ce qui est dit au sujet de la conciliation travail/famille et le nombre d'heures à effectuer pour satisfaire la direction. L'Organisation est en accord avec le fait d'avoir un nombre d'heures de travail inférieur à 37.5h/sem mais la change de travail demandée fait en sorte que cette horaire est difficile, voir impossible à respecter. Je suis consciente qu'il y a des délais à respecter, mais s'il y avait plus d'indiens pour faire le travail, ce serait plus facile de répartir le travail pour respecter les désires de tous et chacun concernant le nombre d'heures de travail à effectuer dans une semaine.
- Santé/vie personnelle: plusieurs réunions le midi bloquent les gens qui utilisent cette période pour s'entraîner.
- Il est difficile de concilier le travail et la vie de famille.
- Il y a incohérence entre la valorisation théorique de l'équilibre travail-famille et la réalité. Cette absence de cohérence affecte grandement le moral des troupes et l'ambiance au travail.

Employés très mobilisés

Près de la moitié des répondants très mobilisés ont fourni un commentaire, soit 20 commentaires pour 43 répondants. Sur ces 20 commentaires, 2 concernent directement l'équilibre travail/vie personnelle :

- Nous avons un problème avec la rétention du personnel, particulièrement la génération des 20-30 ans avec une famille. Plusieurs d'entre eux recherchent un travail avec des heures régulières soient 38-40 h/semaine. Cette génération ne veut pas travailler 50-60 heures par semaine, comme le demande parfois la firme pour certains postes en certification. Pour eux, la conciliation travail/famille = moins d'heures au travail et pas seulement leur permettre d'apporter le portable à la maison pour travailler lorsque le bébé est malade. Nous devons, selon moi, changer notre mentalité si nous voulons garder nos jeunes plein de potentiel et de talents.
- Les gestionnaires tiennent compte d'où on en est rendu dans notre carrière (on ne veut pas d'avancement mais du bien-être au niveau travail vs vie personnelle).

Annexe 1 : Variables influençant le conflit travail-famille¹

Caractéristiques de l'emploi :

Secteur d'activité : en termes de travail sous pression. Le secteur des finances en est un où le travail sous pression est plus important que d'autres secteurs, comme l'enseignement par exemple.

Catégorie socioprofessionnelle : les Canadiennes qui exercent des professions libérales et celles qui occupent des postes de gestion semblent moins satisfaites de leur équilibre travail-famille que les travailleuses non qualifiées. Toutefois, ce serait davantage les heures de travail qui seraient en cause. Même si les personnes qui occupent des emplois de niveaux supérieurs disposent habituellement d'une plus grande flexibilité dans leur travail (qui semble essentielle à la conciliation travail-famille), elles auraient de la difficulté à profiter de cette flexibilité en raison d'horaires de travail plus longs.

Nature des rôles : conflits de rôles, ambiguïté des rôles, surcharge et rétroaction ont des impacts sur la perception de la conciliation travail-famille.

Heures par semaine travaillées et horaires de travail : une grande importance est accordée au fait que le nombre d'heures de travail et l'horaire constituent un choix, une préférence, ou non.

Caractéristiques de l'environnement de travail :

Présence de pratiques de conciliation travail-famille : avantages selon les mesures (ex. flexibilité d'horaire et télétravail sont les plus demandées et appréciées par les parents).

Attitude des dirigeants : si les employés se sentent dérangeants lorsqu'ils se prévalent des mesures, ils sont moins enclins à les utiliser. Soutien organisationnel, culture organisationnelle.

Appui des supérieurs : le soutien du supérieur immédiat est particulièrement déterminant. L'attitude négative d'un supérieur immédiat rend moins faciles les demandes en matière de conciliation, mais augmente le niveau de stress et d'insatisfaction des employés en général.

Attitude des collègues : variable importante qui est encore peu étudiée. Certains travaux montrent que le soutien des collègues pourrait remplacer ou combler le manque d'appui du supérieur immédiat en matière de conciliation.

¹ TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2012). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2012, 409 p.

Annexe 2 : Résultats de mobilisation par catégorie

| Catégories | | 2016 | 2013 |
|---|---|------------------|------------------|
| | | Cantons-de-l'Est | Cantons-de-l'Est |
| Mobilisation | ↑ | 77% | 71% |
| Marque | ↓ | 82% | 85% |
| Perspectives de carrière | ↓ | 71% | 74% |
| Collaboration | | 75% | |
| Responsabilisation et influence | | 68% | |
| Conditions facilitantes | ↑ | 82% | 78% |
| Apprentissage et développement | ↓ | 72% | 91% |
| Gestionnaire | ↑ | 74% | 68% |
| Gestion du rendement | ↑ | 61% | 59% |
| Salaire | ↓ | 43% | 52% |
| Pratiques RH | ↑ | 75% | 67% |
| Reconnaissance | ↓ | 48% | 55% |
| Direction régionale / Direction Services Partagés | | 81% | |
| Haute direction | ↓ | 72% | 74% |
| Gestion des talents et dotation | | 59% | |
| Conditions de base | ↑ | 77% | 74% |
| Tâches | ↓ | 87% | 88% |

Annexe 3 : Résultats pour tous les énoncés pertinents (première étape de condensation des données)

| | | 2016 | 2013 | Comparateur |
|---------------------|---|------------------|------------------|----------------------|
| Catégories | Énoncés | Cantons-de-l'Est | Cantons-de-l'Est | Cabinets comparables |
| Mobilisation | Mobilisation | 77% | 71% | |
| | Beaucoup de choses devraient se produire pour que je quitte cette organisation. | 71% | 70% | 61% |
| | Je n'hésiterais pas à recommander cette organisation à un ami à la recherche d'un emploi. | 81% | 77% | 76% |
| | Cette organisation m'incite à donner le meilleur de moi-même quotidiennement. | 84% | 74% | 67% |
| | Je songe rarement à quitter cette organisation pour aller travailler ailleurs. | 69% | 67% | 56% |
| | Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici. | 67% | 68% | 69% |
| | L'organisation me motive à contribuer au-delà de ce qui est exigé normalement pour effectuer mon travail. | 65% | 60% | 61% |
| Marque | Marque | 82% | 85% | |
| | Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience. | 67% | 69% | 63% |
| | Cette organisation a une excellente réputation au sein de notre communauté locale. | 93% | | 79% |
| | Je suis fier de faire partie de cette organisation. | 91% | | 78% |
| | Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations. | 51% | | 65% |
| | Cette organisation est responsable socialement et à l'égard de l'environnement. | 87% | 88% | 77% |

| | | 2016 | 2013 | Comparateur |
|---------------------------------|---|------------------|------------------|----------------------|
| Catégories | Énoncés | Cantons-de-l'Est | Cantons-de-l'Est | Cabinets comparables |
| | Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés. | 72% | | 58% |
| Perspectives de carrière | Perspectives de carrière | 71% | 74% | |
| | Mes perspectives de carrière me semblent bonnes ici. | 72% | 74% | 65% |
| | Cette organisation offre d'excellentes perspectives de carrière aux employés qui fournissent un rendement solide. | 77% | | 69% |
| | Il est facile pour les employés d'évoluer vers des rôles différents au sein de cette organisation. | 61% | | 57% |
| | Je connais les perspectives de carrière qui s'offrent à moi au sein de cette organisation. | 75% | | 70% |
| | Les perspectives de carrière sont toujours offertes aux personnes les mieux qualifiées. | 67% | | 59% |
| | Je comprends ce qui est requis pour progresser dans cette organisation. | 78% | | 65% |
| Collaboration | Collaboration | 75% | | |
| | La collaboration entre les différents groupes / services de l'organisation est efficace. | 63% | | 62% |
| | Mes collègues travaillent de concert pour assurer la réalisation de nos objectifs. | 80% | | 84% |
| Conditions facilitantes | Conditions facilitantes | 82% | 78% | |
| | Les outils et les ressources fournis par cette organisation me permettent d'être aussi productif que possible. | 84% | 74% | 64% |
| | Les processus en place me permettent d'être aussi productif que possible. | 73% | 67% | 61% |
| | La façon dont est structurée notre organisation facilite l'atteinte de nos objectifs organisationnels. | 61% | | 63% |
| | J'ai les outils et la technologie dont j'ai besoin pour bien faire mon travail. | 92% | | 73% |
| | J'ai l'information dont j'ai besoin pour bien faire mon travail. | 85% | | 77% |
| Gestionnaire | Gestionnaire | 74% | 68% | |
| | Mon gestionnaire me fournit le soutien dont j'ai besoin pour réussir. | 75% | 73% | 69% |

| | | 2016 | 2013 | Comparateur |
|-----------------------------|--|------------------|------------------|----------------------|
| Catégories | Énoncés | Cantons-de-l'Est | Cantons-de-l'Est | Cabinets comparables |
| | Mon gestionnaire établit clairement les buts à atteindre et les attentes à mon égard. | 73% | | 64% |
| | Mon gestionnaire m'inspire à faire de mon mieux au travail tous les jours. | 75% | | 67% |
| | Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail. | 71% | | 69% |
| | Mon gestionnaire a eu des conversations enrichissantes avec moi à propos de mon développement et/ou mes objectifs de carrière au cours de la dernière année. | 70% | | 69% |
| | Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié. | 76% | | 74% |
| | Mon gestionnaire règle de façon efficace les problèmes de rendement dans notre équipe. | 60% | | 59% |
| Gestion du rendement | Gestion du rendement | 61% | 59% | |
| | La façon dont mon rendement est évalué me semble logique. | 53% | | 60% |
| | La façon de gérer le rendement ici m'amène à contribuer autant que possible au succès de notre organisation. | 54% | 59% | 56% |
| Salaire | Salaire | 43% | 52% | |
| | Mon rendement a un effet important sur ma rémunération. | 48% | | 48% |
| Pratiques RH | Pratiques RH | 75% | 67% | |
| | Notre environnement de travail est ouvert et accepte les différences individuelles (p. ex., de sexe, d'ethnie, d'orientation sexuelle, de religion, d'âge). | 87% | | 88% |
| | Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi. | 69% | 70% | 68% |
| | Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés. | 63% | 68% | 70% |

| | | 2016 | 2013 | Comparateur |
|---|--|------------------|------------------|----------------------|
| Catégories | Énoncés | Cantons-de-l'Est | Cantons-de-l'Est | Cabinets comparables |
| Reconnaissance | Reconnaissance | 48% | 55% | |
| | Je reçois souvent des commentaires positifs sur le travail que je fais. | 52% | | 67% |
| Direction régionale / Direction Services Partagés | Direction régionale / Direction Services Partagés | 81% | | |
| | Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés ont suffisamment de visibilité et sont accessibles aux employés. | 80% | | |
| | Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête. | 78% | | |
| | Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 80% | | |
| | Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 68% | | |
| Haute direction | Haute direction | 72% | 74% | |
| | Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête. | 69% | | 64% |
| | Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 63% | | 59% |
| | Les hauts dirigeants ont suffisamment de visibilité et sont accessibles aux employés. | 63% | | 68% |
| | Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 74% | | 70% |
| Soutien au gestionnaire | Soutien au gestionnaire | | | |
| | J'ai la formation / le développement / le coaching nécessaire pour offrir des conseils de carrière de qualité aux membres de mon équipe. [Employés avec responsabilité de gestion seulement] | 68% | | 61% |

| | | 2016 | 2013 | Comparateur |
|----------------------------|---|------------------|------------------|----------------------|
| Catégories | Énoncés | Cantons-de-l'Est | Cantons-de-l'Est | Cabinets comparables |
| | J'ai les outils et les ressources dont j'ai besoin pour offrir des conseils de carrière de qualité aux membres de mon équipe. [Employés avec responsabilité de gestion seulement] | 61% | | 61% |
| | J'obtiens le soutien dont j'ai besoin pour gérer efficacement les autres (p. ex., formation, développement, coaching, outils, temps, ressources). [Employés avec responsabilité de gestion seulement] | 67% | | 61% |
| | J'obtiens une rétroaction (feedback) efficace de mon gestionnaire sur la manière dont mon style de gestion influence mon équipe. [Employés avec responsabilité de gestion seulement] | 46% | | 52% |
| | J'obtiens le soutien dont j'ai besoin pour aider les membres de mon équipe à améliorer leur rendement (p. ex., formation, développement, coaching, outils, ressources). [Employés avec responsabilité de gestion seulement] | 61% | | 62% |
| Leader mobilisateur | Leader mobilisateur | | | |
| | Mon gestionnaire démontre un intérêt sincère pour les autres. | 80% | | |
| | Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés. | 72% | | |
| | Mon gestionnaire se rend toujours accessible et disponible aux autres. | 79% | | |
| | Mon gestionnaire est régulièrement perçu comme étant un mentor et un coach pour les autres. | 67% | | |
| | Mon gestionnaire motive les employés à fournir le meilleur d'eux-même. | 68% | | |
| | Mon gestionnaire fournit aux employés le niveau approprié de contrôle sur la façon d'accomplir leur travail. | 74% | | |
| | Mon gestionnaire s'assure que les employés possèdent les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs. | 78% | | |

| | | 2016 | 2013 | Comparateur |
|---------------------------------|---|----------------------|----------------------|-------------------------|
| Catégories | Énoncés | Cantons-de- l'Est | Cantons-de- l'Est | Cabinets comparables |
| | Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces. | 65% | | |
| | Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère. | 82% | | |
| | Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente. | 76% | | |
| | Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions. | 73% | | |
| | Mon gestionnaire met l'emphase sur la recherche de solutions, pas seulement sur l'identification des problèmes. | 85% | | |
| Gestion des talents et dotation | Gestion des talents et dotation | 59% | | |
| | Dans notre organisation, nous promouvons les personnes qui sont les mieux équipées pour contribuer à notre succès aujourd'hui et dans l'avenir. | 61% | | 58% |
| | Dans notre organisation, nous attirons les personnes dont nous avons besoin pour réussir aujourd'hui et dans l'avenir. | 71% | | 63% |
| | Dans notre organisation, nous gardons les personnes dont nous avons besoin pour réussir aujourd'hui et dans l'avenir. | 46% | | 51% |
| | Nous avons les personnes dont nous avons besoin pour accomplir notre travail. | 71% | | 64% |
| | | | | |
| Conditions de base | Conditions de base | 77% | 74% | |
| | Mes collègues respectent mes idées et mes sentiments. | 87% | 86% | 83% |
| | L'environnement physique est approprié au type de travail que je fais. | 87% | 83% | 82% |
| | L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient. | 67% | 71% | 62% |
| | Le niveau de stress associé à mon travail est gérable. | 76% | | 66% |
| | Dans l'ensemble, le REER collectif de cette organisation répond bien à mes | 68% | 72% | 40% |

| | | 2016 | 2013 | Comparateur |
|------------|--|------------------|------------------|----------------------|
| Catégories | Énoncés | Cantons-de-l'Est | Cantons-de-l'Est | Cabinets comparables |
| | besoins (et à ceux de ma famille). | | | |
| | Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé). | 67% | 69% | 53% |
| Tâches | Tâches | 87% | 88% | |
| | J'ai le sentiment de me réaliser à travers mon travail. | 80% | 79% | 75% |
| | J'apprécie vraiment mes tâches quotidiennes. | 87% | 87% | 69% |

Annexe 4 : Résultats pour les énoncés pertinents (deuxième étape de condensation des données)

| Énoncés | Cantons-de-l'Est |
|--|------------------|
| Mobilisation | 77% |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici. | 67% |
| Marque | 82% |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience. | 67% |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations. | 51% |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés. | 72% |
| Gestionnaire | 74% |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail. | 71% |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié. | 76% |
| Pratiques RH | 75% |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi. | 69% |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés. | 63% |
| Direction régionale / Direction Services Partagés | 81% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête. | 78% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 80% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 68% |
| Haute direction | 72% |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête. | 69% |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 63% |
| Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 74% |

| | |
|---|------------|
| Leader mobilisateur | |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés. | 72% |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces. | 65% |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère. | 82% |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente. | 76% |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions. | 73% |
| Conditions de base | 77% |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient. | 67% |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable. | 76 % |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé). | 67% |

Annexe 5 : Priorités d'action en fonction des énoncés pertinents

| Priorités | Ordre des catégories | Catégories de levier | Ordre des énoncés | Énoncés | Importance (rang statistique) | Perception positive | Écart avec la norme |
|----------------|----------------------|----------------------|-------------------|--|-------------------------------|---------------------|---------------------|
| ↑ Améliorer | 5 | Pratiques RH | 11 | Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés. | 4 | 63% | -21 |
| ↑ Améliorer | 5 | Pratiques RH | 23 | Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi. | 4 | 69% | -11 |
| ↑ Améliorer | 6 | Conditions de base | 16 | Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé). | 2 | 67% | -11 |
| ↑ Améliorer | 6 | Conditions de base | 27 | L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient. | 2 | 67% | -9 |
| ↑ Améliorer | 6 | Conditions de base | 48 | Le niveau de stress associé à mon travail est gérable. | 2 | 76% | -2 |
| ↑ Améliorer | 8 | Gestionnaire | 42 | Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail. | 7 | 71% | -1 |
| ↑ Améliorer | 8 | Gestionnaire | 42 | Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié. | 7 | 76% | -7 |
| ↑ Améliorer | 10 | Haute direction | 25 | Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 15 | 63% | -11 |
| ↑ Améliorer | 10 | Haute direction | 33 | Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête. | 15 | 69% | -7 |

| Priorités | Ordre des catégories | Catégories de levier | Ordre des énoncés | Énoncés | Importance (rang statistique) | Perception positive | Écart avec la norme |
|--|----------------------|---|-------------------|--|-------------------------------|---------------------|---------------------|
|  Améliorer | 10 | Haute direction | 45 | Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 15 | 74% | -6 |
|  Surveiller | 1 | Marque | 1 | Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations. | 3 | 51% | -27 |
|  Surveiller | 1 | Marque | 28 | Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience. | 3 | 67% | -7 |
|  Surveiller | 1 | Marque | 48 | Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés. | 3 | 72% | 2 |
|  Maintenir | 2 | Direction régionale / Direction Services Partagés | 66 | Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 14 | 80% | - |
|  Maintenir | 2 | Direction régionale / Direction Services Partagés | 56 | Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête. | 14 | 78% | - |
|  Maintenir | 2 | Direction régionale / Direction Services Partagés | 32 | Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 14 | 68% | - |

Annexe 6 : Répartition détaillée de la mobilisation pour les énoncés pertinents

| | 2016 | | | | | | | |
|--|----------------|-----------------------|--------------|------------------|------------------|---|---|--|
| Énoncés | Très mobilisés | Moyennement mobilisés | Indifférents | Très démobilisés | Cantons-de-l'Est | Écart entre très mobilisés et moyennement mobilisés | Écart entre moyennement mobilisés et indifférents | Écart entre indifférents et très démobilisés |
| Mobilisation | 100% | 100% | 0% | 0% | 77% | | | |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici. | 100% | 79% | 12% | 0% | 67% | 21% | 67% | 12% |
| Marque | 98% | 88% | 61% | 27% | 82% | | | |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience. | 98% | 75% | 19% | 9% | 67% | 23% | 56% | 10% |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations. | 77% | 47% | 42% | 9% | 51% | 30% | 5% | 33% |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés. | 98% | 74% | 52% | 18% | 72% | 24% | 22% | 34% |
| Gestionnaire | 98% | 78% | 52% | 18% | 74% | | | |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail. | 95% | 74% | 50% | 9% | 71% | 21% | 24% | 41% |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié. | 95% | 82% | 53% | 18% | 76% | 13% | 29% | 35% |
| Pratiques RH | 100% | 79% | 55% | 0% | 75% | | | |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi. | 84% | 75% | 55% | 0% | 69% | 9% | 20% | 55% |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés. | 88% | 69% | 33% | 9% | 63% | 19% | 36% | 24% |
| Direction régionale / Direction Services Partagés | 95% | 85% | 61% | 36% | 81% | | | |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête. | 91% | 82% | 63% | 45% | 78% | 9% | 19% | 18% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 93% | 81% | 70% | 55% | 80% | 12% | 11% | 15% |

| | 2016 | | | | | | | |
|---|----------------|-----------------------|--------------|------------------|------------------|---|---|--|
| Énoncés | Très mobilisés | Moyennement mobilisés | Indifférents | Très démobilisés | Cantons-de-l'Est | Écart entre très mobilisés et moyennement mobilisés | Écart entre moyennement mobilisés et indifférents | Écart entre indifférents et très démobilisés |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 88% | 75% | 30% | 27% | 68% | 13% | 45% | 3% |
| Haute direction | 93% | 78% | 34% | 30% | 72% | | | |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête. | 88% | 71% | 37% | 50% | 69% | 17% | 34% | -13% |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 86% | 66% | 30% | 30% | 63% | 20% | 36% | 0% |
| Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 90% | 77% | 48% | 40% | 74% | 13% | 29% | 8% |
| Leader mobilisateur | | | | | | | | |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés. | 98% | 75% | 47% | 9% | 72% | 23% | 28% | 38% |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces. | 88% | 69% | 44% | 9% | 65% | 19% | 25% | 35% |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère. | 98% | 84% | 71% | 36% | 82% | 14% | 13% | 35% |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente. | 93% | 79% | 50% | 45% | 76% | 14% | 29% | 5% |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions. | 90% | 79% | 44% | 36% | 73% | 11% | 35% | 8% |
| Conditions de base | 98% | 83% | 55% | 9% | 77% | | | |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient. | 88% | 66% | 59% | 18% | 67% | 22% | 7% | 41% |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable. | 88% | 78% | 67% | 36% | 76% | 10% | 11% | 31% |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé). | 83% | 70% | 45% | 36% | 67% | 13% | 25% | 9% |

Annexe 7 : Comparatifs

Comparatifs des résultats aux énoncés pertinents pour XY Cantons-de-l'Est 2016 avec les résultats 2013 et les autres cabinets comparables.

| | 2016 | | 2013 | | |
|--|------------------|-----------|------------------|------------|----------------------|
| Énoncés | Cantons-de-l'Est | Écart | Cantons-de-l'Est | Écart | Cabinets comparables |
| Mobilisation | 77% | | 71% | | |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici. | 67% | ↓ -1 % | 68% | ↓ -2 % | 69% |
| Marque | 82% | | 85% | | |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience. | 67% | ↓ -2 % | 69% | ↑ 4 % | 63% |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations. | 51% | | | ↓ -14 % | 65% |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés. | 72% | | | ↑ 14 % | 58% |
| Gestionnaire | 74% | | 68% | | |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail. | 71% | | | ↑ 2 % | 69% |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié. | 76% | | | ↑ 2 % | 74% |
| Pratiques RH | 75% | | 67% | | |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi. | 69% | ↓ -1 % | 70% | ↑ 1 % | 68% |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés. | 63% | ↓ -5 % | 68% | ↓ -7 % | 70% |
| Haute direction | 72% | | 74% | | |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête. | 69% | | | ↑ 5 % | 64% |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 63% | | | ↑ 4 % | 59% |
| Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 74% | | | ↑ 4 % | 70% |
| Leader mobilisateur | | | | | |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés. | 72% | | | | |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces. | 65% | | | | |

| | 2016 | | 2013 | | |
|---|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------|-------------------------|
| Énoncés | Cantons-de- l'Est | Écart | Cantons-de- l'Est | Écart | Cabinets comparables |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère. | 82% | | | | |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente. | 76% | | | | |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions. | 73% | | | | |
| Conditions de base | 77% | | 74% | | |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient. | 67% | ↓ -4 % | 71% | ↑ 5 % | 62% |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable. | 76% | | | ↑ 10 % | 66% |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé). | 67% | ↓ -2 % | 69% | ↑ 14 % | 53% |

Comparatifs des résultats aux énoncés pertinents pour XY Cantons-de-l'Est 2016 avec la moyenne canadienne 2016 ainsi que les employeurs de choix Aon 2016, niveau Or.

| | 2016 | | Comparateur | | |
|--|------------------|-------------------|--|-------------------|--|
| Énoncés | Cantons-de-l'Est | Écart | Moyenne au Canada 2016 (Base de données canadienne) | Écart | Employeurs de choix Aon – Canada 2016, Niveau or |
| Mobilisation | 77% | | | | |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici. | 67% | ↓ -5% | 72% | ↓ -6% | 73% |
| Marque | 82% | | | | |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience. | 67% | 0% | 67% | ↓ -3% | 70% |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations. | 51% | ↓ -19% | 70% | ↓ -18% | 69% |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés. | 72% | ↑ 9% | 63% | ↑ 7% | 65% |
| Gestionnaire | 74% | | | | |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail. | 71% | ↑ 4% | 67% | ↑ 3% | 68% |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié. | 76% | ↓ -4% | 80% | ↓ -4% | 80% |
| Pratiques RH | 75% | | | | |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi. | 69% | ↓ -6% | 75% | ↓ -6% | 75% |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés. | 63% | ↓ -15% | 78% | ↓ -15% | 78% |
| Haute direction | 72% | | | | |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête. | 69% | 0% | 69% | ↓ -4% | 73% |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 63% | ↓ -3% | 66% | ↓ -6% | 69% |
| Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 74% | ↑ 2% | 72% | ↓ -2% | 76% |
| Leader mobilisateur | | | | | |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés. | 72% | ↓ -8% | 80% | | |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère. | 82% | ↑ 1% | 81% | | |

| | 2016 | | Comparateur | | |
|--|------------------|----------|--|----------|--|
| Énoncés | Cantons-de-l'Est | Écart | Moyenne au Canada 2016 (Base de données canadienne) | Écart | Employeurs de choix Aon – Canada 2016, Niveau or |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente. | 76% | ↓ -1% | 77% | | |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions. | 73% | ↓ -3% | 76% | | |
| Conditions de base | 77% | | | | |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient. | 67% | ↓ -5% | 72% | ↓ -4% | 71% |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable. | 76% | ↑ 4% | 72% | ↑ 6% | 70% |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé). | 67% | ↓ -3% | 70% | ↓ -5% | 72% |

Annexe 8 : Tableaux d'énoncés en fonction de différentes caractéristiques démographiques

Énoncés pertinents selon le sexe

| Énoncés | 2016 | | | | 2013 | | | Comparateur |
|--|------------|------------|-----------|------------------|------------|------------|------------------|----------------------|
| | Masculin | Féminin | Écart | Cantons-de-l'Est | Masculin | Féminin | Cantons-de-l'Est | Cabinets comparables |
| Mobilisation | 83% | 75% | 8% | 77% | 71% | 72% | 71% | |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici. | 73% | 65% | 8% | 67% | 71% | 67% | 68% | 69% |
| Marque | 87% | 81% | 6% | 82% | 87% | 85% | 85% | |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience. | 77% | 63% | 14% | 67% | 73% | 68% | 69% | 63% |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations. | 62% | 47% | 15% | 51% | | | | 65% |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés. | 81% | 69% | 12% | 72% | | | | 58% |
| Gestionnaire | 80% | 72% | 8% | 74% | 67% | 69% | 68% | |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail. | 76% | 69% | 7% | 71% | | | | 69% |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié. | 80% | 76% | 4% | 76% | | | | 74% |
| Pratiques RH | 81% | 73% | 8% | 75% | 64% | 69% | 67% | |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi. | 75% | 66% | 9% | 69% | 67% | 72% | 70% | 68% |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés. | 65% | 63% | 2% | 63% | 71% | 67% | 68% | 70% |
| Direction régionale / Direction Services Partagés | 87% | 79% | 8% | 81% | | | | |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête. | 83% | 77% | 6% | 78% | | | | |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 88% | 76% | 12% | 80% | | | | |

Énoncés pertinents selon le sexe

| Énoncés | 2016 | | | | 2013 | | | Comparateur |
|---|------------|------------|------------|------------------|------------|------------|------------------|----------------------|
| | Masculin | Féminin | Écart | Cantons-de-l'Est | Masculin | Féminin | Cantons-de-l'Est | Cabinets comparables |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 73% | 66% | 7% | 68% | | | | |
| Haute direction | 76% | 70% | 6% | 72% | 72% | 75% | 74% | |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête. | 74% | 66% | 8% | 69% | | | | 64% |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 70% | 60% | 10% | 63% | | | | 59% |
| Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 80% | 71% | 9% | 74% | | | | 70% |
| Leader mobilisateur | | | 0% | | | | | |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés. | 78% | 70% | 8% | 72% | | | | |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces. | 73% | 63% | 10% | 65% | | | | |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère. | 87% | 81% | 6% | 82% | | | | |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente. | 81% | 74% | 7% | 76% | | | | |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions. | 78% | 71% | 7% | 73% | | | | |
| Conditions de base | 77% | 78% | -1% | 77% | 78% | 73% | 74% | |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient. | 71% | 66% | 5% | 67% | 69% | 71% | 71% | 62% |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable. | 77% | 75% | 2% | 76% | | | | 66% |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé). | 65% | 67% | -2% | 67% | 71% | 69% | 69% | 53% |

Énoncés pertinents selon les différentes générations

| Énoncés | 2016 | | | | | | 2013 | | | | |
|--|--|------------------------------------|--|--|---|----------------------|----------------------------------|----------------------------------|---|--|----------------------|
| | Génération Y (1981 à 1995) 22 à 36 ans | Écart Y Cantons-de- l'Est | Génération X (1966 à 1980) 37 à 51 ans | Troisième vague de baby- boomers (1961 à 1965) 52 à 56 ans | Deuxième vague de baby- boomers (1951 à 1960) 57 à 66 ans | Cantons- de-l'Est | Génération Y (1981 à 1995) | Génération X (1966 à 1980) | Troisième vague de baby- boomers (1961 à 1965) | Deuxième vague de baby- boomers (1951 à 1960) | Cantons- de-l'Est |
| Mobilisation | 62% | -15% | 81% | 78% | 94% | 77% | 69% | 68% | 67% | 81% | 71% |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici. | 55% | -12% | 71% | 65% | 83% | 67% | 58% | 69% | 70% | 76% | 68% |
| Marque | 64% | -18% | 93% | 78% | 97% | 82% | 82% | 88% | 85% | 84% | 85% |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience. | 44% | -23% | 76% | 74% | 83% | 67% | 59% | 68% | 74% | 78% | 69% |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations. | 36% | -15% | 55% | 57% | 63% | 51% | | | | | |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés. | 60% | -12% | 81% | 65% | 80% | 72% | | | | | |
| Gestionnaire | 64% | -10% | 83% | 65% | 79% | 74% | 80% | 61% | 70% | 65% | 68% |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail. | 64% | -7% | 76% | 65% | 76% | 71% | | | | | |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié. | 72% | -4% | 81% | 70% | 81% | 76% | | | | | |
| Pratiques RH | 60% | -15% | 84% | 70% | 86% | 75% | 69% | 64% | 59% | 76% | 67% |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi. | 61% | -8% | 77% | 57% | 71% | 69% | 77% | 68% | 69% | 70% | 70% |

Énoncés pertinents selon les différentes générations

| | 2016 | | | | | | 2013 | | | | |
|--|--|------------------------------------|--|--|---|----------------------|----------------------------------|----------------------------------|---|--|----------------------|
| Énoncés | Génération Y (1981 à 1995) 22 à 36 ans | Écart Y Cantons-de- l'Est | Génération X (1966 à 1980) 37 à 51 ans | Troisième vague de baby- boomers (1961 à 1965) 52 à 56 ans | Deuxième vague de baby- boomers (1951 à 1960) 57 à 66 ans | Cantons- de-l'Est | Génération Y (1981 à 1995) | Génération X (1966 à 1980) | Troisième vague de baby- boomers (1961 à 1965) | Deuxième vague de baby- boomers (1951 à 1960) | Cantons- de-l'Est |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés. | 56% | -7% | 69% | 52% | 74% | 63% | 65% | 68% | 59% | 80% | 68% |
| Direction régionale / Direction Services Partagés | 78% | -3% | 80% | 78% | 91% | 81% | | | | | |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête. | 75% | -3% | 76% | 78% | 89% | 78% | | | | | |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 72% | -8% | 81% | 74% | 91% | 80% | | | | | |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 51% | -17% | 73% | 78% | 80% | 68% | | | | | |
| Haute direction | 63% | -9% | 74% | 68% | 85% | 72% | 77% | 68% | 78% | 81% | 74% |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête. | 61% | -8% | 70% | 64% | 79% | 69% | | | | | |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 51% | -12% | 67% | 55% | 79% | 63% | | | | | |
| Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 69% | -5% | 75% | 68% | 82% | 74% | | | | | |

Énoncés pertinents selon les différentes générations

| Énoncés | 2016 | | | | | | 2013 | | | | |
|---|--|------------------------------------|--|--|---|----------------------|----------------------------------|----------------------------------|---|--|----------------------|
| | Génération Y (1981 à 1995) 22 à 36 ans | Écart Y Cantons-de- l'Est | Génération X (1966 à 1980) 37 à 51 ans | Troisième vague de baby- boomers (1961 à 1965) 52 à 56 ans | Deuxième vague de baby- boomers (1951 à 1960) 57 à 66 ans | Cantons- de-l'Est | Génération Y (1981 à 1995) | Génération X (1966 à 1980) | Troisième vague de baby- boomers (1961 à 1965) | Deuxième vague de baby- boomers (1951 à 1960) | Cantons- de-l'Est |
| Leader mobilisateur | | 0% | | | | | | | | | |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés. | 68% | -4% | 74% | 65% | 77% | 72% | | | | | |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces. | 53 % | -12 % | 74 % | 65 % | 68 % | 65 % | | | | | |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère. | 81% | -1% | 88% | 74% | 80% | 82% | | | | | |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente. | 75% | -1% | 83% | 61% | 69% | 76% | | | | | |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions. | 67% | -6% | 79% | 70% | 71% | 73% | | | | | |
| Conditions de base | 64% | -13% | 79% | 83% | 94% | 77% | 73% | 76% | 63% | 78% | 74% |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient. | 52% | -15% | 67% | 74% | 91% | 67% | 62% | 64% | 81% | 86% | 71% |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable. | 72% | -4% | 73% | 78% | 86% | 76% | | | | | |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé). | 61% | -6% | 67% | 73% | 69% | 67% | 63% | 70% | 74% | 73% | 69% |

Annexe 9 : Tableaux d'énoncés pertinents en fonction de différentes caractéristiques de l'emploi

Énoncés pertinents en fonction des différents bureaux

| | 2016 | | | | | 2013 | | |
|--|------------|----------------------|---|-----------------------------|-----------------|---|-----------------------------|-----------------|
| Énoncés | XY | Cantons-de- l'Est | Sherbrooke / Ville2 / Ville3 / Ville4 | Ville5 / Ville6 / Ville7 | Ville8 / Ville9 | Sherbrooke / Ville2 / Ville3 / Ville4 | Ville5 / Ville6 / Ville7 | Ville 8/ Ville9 |
| Mobilisation | 68% | 77% | 79% | 80% | 50% | 73% | 63% | 77% |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici. | 64% | 67% | 73% | 61% | 29% | 68% | 63% | 77% |
| Marque | 78% | 82% | 81% | 82% | 93% | 87% | 75% | 85% |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience. | 60% | 67% | 65% | 77% | 46% | 72% | 53% | 77% |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations. | 56% | 51% | 55% | 45% | 29% | | | |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés. | 69 % | 72 % | 78 % | 59 % | 57 % | | | |
| Gestionnaire | 65% | 74% | 80% | 61% | 57% | 73% | 50% | 62% |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail. | 61% | 71% | 77% | 57% | 57% | | | |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié. | 73% | 76% | 80% | 72% | 57% | | | |
| Pratiques RH | 72% | 75% | 77% | 64% | 86% | 68% | 59% | 69% |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi. | 73% | 69% | 70% | 63% | 71% | 74% | 50% | 69% |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés. | 67% | 63% | 63% | 68% | 57% | 70% | 63% | 67% |

Énoncés pertinents en fonction des différents bureaux

| | 2016 | | | | | 2013 | | |
|--|------------|----------------------|---|-----------------------------|-----------------|---|-----------------------------|-----------------|
| Énoncés | XY | Cantons-de- l'Est | Sherbrooke / Ville2 / Ville3 / Ville4 | Ville5 / Ville6 / Ville7 | Ville8 / Ville9 | Sherbrooke / Ville2 / Ville3 / Ville4 | Ville5 / Ville6 / Ville7 | Ville 8/ Ville9 |
| Direction régionale / Direction Services Partagés | 71% | 81% | 83% | 73% | 79% | | | |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête. | 69% | 78% | 81% | 68% | 86% | | | |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 74% | 80% | 81% | 80% | 71% | | | |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 60% | 68% | 72% | 61% | 50% | | | |
| Haute direction | 66% | 72% | 73% | 66% | 77% | 74% | 69% | 92% |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête. | 63% | 69% | 71% | 56% | 85% | | | |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 59% | 63% | 68% | 56% | 46% | | | |
| Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 70% | 74% | 77% | 66% | 69% | | | |
| Leader mobilisateur | | | | | | | | |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés. | 66% | 72% | 80% | 57% | 43% | | | |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces. | 60% | 65% | 71% | 50% | 64% | | | |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère. | 77% | 82% | 89% | 72% | 57% | | | |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente. | 70% | 76% | 82% | 64% | 50% | | | |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions. | 72% | 73% | 80% | 63% | 36% | | | |

Énoncés pertinents en fonction des différents bureaux

| | 2016 | | | | | 2013 | | |
|--|------------|----------------------|---|-----------------------------|-----------------|---|-----------------------------|-----------------|
| Énoncés | XY | Cantons-de- l'Est | Sherbrooke / Ville2 / Ville3 / Ville4 | Ville5 / Ville6 / Ville7 | Ville8 / Ville9 | Sherbrooke / Ville2 / Ville3 / Ville4 | Ville5 / Ville6 / Ville7 | Ville 8/ Ville9 |
| Conditions de base | 70% | 77% | 77% | 77% | 79% | 73% | 78% | 69% |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient. | 65% | 67% | 67% | 72% | 57% | 65% | 91% | 85% |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable. | 69% | 76% | 76% | 84% | 50% | | | |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé). | 56% | 67% | 63% | 72% | 86% | 71% | 58% | 77% |

Énoncés pertinents en fonction des répondants Employés ou Associés

| Énoncés | 2016 | | | | 2013 | | | Comparateur |
|--|------------|------------|-------------|------------------|------------|-------------|------------------|----------------------|
| | Employé | Associé | Écart | Cantons-de-l'Est | Employé | Associé | Cantons-de-l'Est | Cabinets comparables |
| Mobilisation | 74% | 96% | -22% | 77% | 68% | 91% | 71% | |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici. | 63% | 96% | -33% | 67% | 64% | 100% | 68% | 69% |
| Marque | 80% | 96% | -16% | 82% | 83% | 100% | 85% | |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience. | 62% | 93% | -31% | 67% | 65% | 100% | 69% | 63% |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations. | 46% | 78% | -32% | 51% | | | | |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés. | 69% | 93% | -24% | 72% | | | | 58% |
| Gestionnaire | 71% | 92% | -21% | 74% | 65% | 86% | 68% | |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail. | 69% | 85% | -16% | 71% | | | | 69% |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié. | 75% | 88% | -13% | 76% | | | | 74% |
| Pratiques RH | 72% | 93% | -21% | 75% | 64% | 91% | 67% | |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi. | 67% | 81% | -14% | 69% | 68% | 86% | 70% | 68% |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés. | 61% | 78% | -17% | 63% | 65% | 91% | 68% | 70% |
| Direction régionale / Direction Services Partagés | 78% | 96% | -18% | 81% | | | | |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête. | 75% | 96% | -21% | 78% | | | | |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 77% | 100% | -23% | 80% | | | | |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 64% | 93% | -29% | 68% | | | | |

Énoncés pertinents en fonction des répondants Employés ou Associés

| Énoncés | 2016 | | | | 2013 | | | Comparateur |
|---|------------|------------|-------------|------------------|------------|------------|------------------|----------------------|
| | Employé | Associé | Écart | Cantons-de-l'Est | Employé | Associé | Cantons-de-l'Est | Cabinets comparables |
| Haute direction | 70% | 85% | -15% | 72% | 74% | 73% | 74% | |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête. | 66% | 81% | -15% | 69% | | | | 64% |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 61% | 78% | -17% | 63% | | | | 59% |
| Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 72% | 81% | -9% | 74% | | | | 70% |
| Leader mobilisateur | | | 0% | | | | | |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés. | 68% | 96% | -28% | 72% | | | | |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces. | 62% | 88% | -26% | 65% | | | | |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère. | 81% | 89% | -8% | 82% | | | | |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente. | 75% | 81% | -6% | 76% | | | | |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions. | 71% | 85% | -14% | 73% | | | | |
| Conditions de base | 74% | 96% | -22% | 77% | 71% | 95% | 74% | |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient. | 64% | 89% | -25% | 67% | 69% | 82% | 71% | 62% |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable. | 74% | 89% | -15% | 76% | | | | 66% |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé). | 65% | 77% | -12% | 67% | 66% | 95% | 69% | 53% |

Énoncés pertinents en fonction du nombre d'années de service

| Énoncés | Entre 6 mois et 1 an | Entre 1 an et 2 ans | De 2 à 5 ans | De 6 à 10 ans | De 11 à 15 ans | De 16 à 20 ans | 26 ans ou plus | Cantons-de-l'Est |
|--|----------------------|---------------------|--------------|---------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Mobilisation | 86% | 71% | 63% | 76% | 70% | 83% | 87% | 77% |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici. | 79% | 65% | 63% | 60% | 65% | 72% | 71% | 67% |
| Marque | 71% | 82% | 63% | 81% | 95% | 94% | 90% | 82% |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience. | 57% | 63% | 57% | 60% | 75% | 67% | 81% | 67% |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations. | 50% | 44% | 38% | 49% | 60% | 56% | 55% | 51% |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés. | 69% | 76% | 60% | 79% | 85% | 78% | 58% | 72% |
| Gestionnaire | 79% | 71% | 63% | 67% | 95% | 78% | 73% | 74% |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail. | 71% | 71% | 57% | 69% | 85% | 67% | 72% | 71% |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié. | 86% | 76% | 70% | 74% | 85% | 72% | 75% | 76% |
| Pratiques RH | 57% | 76% | 60% | 76% | 85% | 89% | 71% | 75% |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi. | 79% | 71% | 59% | 64% | 80% | 83% | 58% | 69% |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés. | 79% | 69% | 57% | 64% | 50% | 72% | 52% | 63% |
| Direction régionale / Direction Services Partagés | 93% | 88% | 63% | 69% | 85% | 100% | 84% | 81% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête. | 93% | 82% | 60% | 73% | 80% | 94% | 81% | 78% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 79% | 88% | 67% | 69% | 80% | 100% | 84% | 80% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 71% | 53% | 50% | 59% | 70% | 89% | 81% | 68% |

Énoncés pertinents en fonction du nombre d'années de service

| Énoncés | Entre 6 mois et 1 an | Entre 1 an et 2 ans | De 2 à 5 ans | De 6 à 10 ans | De 11 à 15 ans | De 16 à 20 ans | 26 ans ou plus | Cantons-de-l'Est |
|---|----------------------|---------------------|--------------|---------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Haute direction | 77% | 71% | 70% | 52% | 75% | 94% | 79% | 72% |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête. | 75% | 64% | 74% | 57% | 74% | 71% | 69% | 69% |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 64% | 69% | 63% | 45% | 58% | 88% | 66% | 63% |
| Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 67% | 86% | 74% | 60% | 74% | 94% | 76% | 74% |
| Leader mobilisateur | | | | | | | | |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés. | 79% | 76% | 53% | 68% | 90% | 78% | 65% | 72% |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces. | 79% | 56% | 57% | 57% | 75% | 78% | 67% | 65% |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère. | 93% | 71% | 79% | 83% | 95% | 89% | 74% | 82% |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente. | 86% | 65% | 79% | 78% | 85% | 83% | 58% | 76% |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions. | 79% | 59% | 73% | 76% | 75% | 83% | 60% | 73% |
| Conditions de base | 64% | 82% | 67% | 76% | 75% | 89% | 87% | 77% |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient. | 71% | 88% | 53% | 59% | 65% | 67% | 77% | 67% |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable. | 79% | 82% | 77% | 69% | 85% | 67% | 77% | 76% |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé). | 50% | 69% | 76% | 64% | 60% | 59% | 74% | 67% |

Énoncés pertinents selon les catégories d'emploi

| Énoncés | 2016 | | | | | |
|--|-----------------|---------------------|-----------------------------|--|--------------------------------------|------------------|
| | Cadre supérieur | Cadre intermédiaire | Superviseur / Chef d'équipe | Professionnel / Spécialiste / Technicien | Personnel administratif / de soutien | Cantons-de-l'Est |
| Mobilisation | 96% | 84% | 67% | 70% | 77% | 77% |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici. | 96% | 76% | 50% | 57% | 73% | 67% |
| Marque | 96% | 92% | 63% | 82% | 73% | 82% |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience. | 93% | 70% | 54% | 59% | 69% | 67% |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations. | 78% | 64% | 38% | 36% | 60% | 51% |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés. | 93% | 84% | 50% | 68% | 65% | 72% |
| Gestionnaire | 92% | 86% | 58% | 67% | 73% | 74% |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail. | 85% | 86% | 54% | 64% | 69% | 71% |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié. | 88% | 84% | 58% | 75% | 76% | 76% |
| Pratiques RH | 93% | 95% | 63% | 66% | 65% | 75% |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi. | 81% | 78% | 52% | 68% | 58% | 69% |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés. | 78% | 54% | 42% | 68% | 69% | 63% |
| Direction régionale / Direction Services Partagés | 96% | 78% | 63% | 82% | 81% | 81% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête. | 96% | 72% | 58% | 79% | 85% | 78% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 100% | 70% | 71% | 82% | 77% | 80% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 93% | 61% | 46% | 66% | 77% | 68% |

Énoncés pertinents selon les catégories d'emploi

| Énoncés | 2016 | | | | | |
|---|-----------------|---------------------|-----------------------------|--|--------------------------------------|------------------|
| | Cadre supérieur | Cadre intermédiaire | Superviseur / Chef d'équipe | Professionnel / Spécialiste / Technicien | Personnel administratif / de soutien | Cantons-de-l'Est |
| Haute direction | 85% | 69% | 63% | 70% | 75% | 72% |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête. | 81% | 57% | 71% | 68% | 71% | 69% |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 78% | 54% | 54% | 63% | 71% | 63% |
| Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 81% | 71% | 71% | 74% | 71% | 74% |
| Leader mobilisateur | | | | | | |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés. | 96% | 83% | 61% | 61% | 73% | 72% |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère. | 89% | 92% | 78% | 78% | 80% | 82% |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces. | 88% | 76% | 46% | 59% | 65% | 65% |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente. | 81% | 81% | 70% | 72% | 77% | 76% |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions. | 85% | 86% | 61% | 67% | 69% | 73% |
| Conditions de base | 96% | 70% | 58% | 78% | 85% | 77% |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient. | 89% | 54% | 38% | 71% | 81% | 67% |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable. | 89% | 73% | 71% | 70% | 88% | 76% |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé). | 77% | 59% | 50% | 73% | 65% | 67% |

Énoncés pertinents selon responsabilité de gestion de personnel ou non

| Énoncés | 2016 | | |
|--|------------|------------|------------------|
| | Oui | Non | Cantons-de-l'Est |
| Mobilisation | 81% | 74% | 77% |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici. | 76% | 63% | 67% |
| Marque | 90% | 78% | 82% |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience. | 73% | 63% | 67% |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations. | 67% | 44% | 51% |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés. | 83% | 67% | 72% |
| Gestionnaire | 90% | 66% | 74% |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail. | 83% | 65% | 71% |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié. | 83% | 73% | 76% |
| Pratiques RH | 86% | 70% | 75% |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi. | 75% | 66% | 69% |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés. | 63% | 64% | 63% |
| Direction régionale / Direction Services Partagés | 85% | 78% | 81% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête. | 81% | 77% | 78% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 81% | 79% | 80% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 72% | 65% | 68% |
| Haute direction | 76% | 70% | 72% |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête. | 68% | 69% | 69% |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 68% | 60% | 63% |
| Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 77% | 72% | 74% |

Énoncés pertinents selon responsabilité de gestion de personnel ou non

| Énoncés | 2016 | | |
|---|------------|------------|------------------|
| | Oui | Non | Cantons-de-l'Est |
| Leader mobilisateur | | | |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés. | 88% | 64% | 72% |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces. | 78% | 59% | 65% |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère. | 90% | 79% | 82% |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente. | 78% | 74% | 76% |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions. | 81% | 69% | 73% |
| Conditions de base | 80% | 76% | 77% |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient. | 61% | 70% | 67% |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable. | 78% | 74% | 76% |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé). | 64% | 68% | 67% |

Énoncés pertinents selon services aux clients externes ou internes

| Énoncés | 2016 | | | | 2013 | | |
|--|-------------------------------|-------------------------------|------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------|
| | Services aux clients externes | Services aux clients internes | Écart | Cantons-de-l'Est | Services aux clients externes | Services aux clients internes | Cantons-de-l'Est |
| Mobilisation | 77% | 77% | | 77% | 69% | 79% | 71% |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici. | 67% | 71% | -4% | 67% | 66% | 76% | 68% |
| Marque | 82% | 81% | 1% | 82% | 86% | 83% | 85% |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience. | 67% | 65% | 2% | 67% | 68% | 71% | 69% |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations. | 49% | 59% | -10% | 51% | | | |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés. | 73% | 65% | 8% | 72% | | | |
| Gestionnaire | 75% | 68% | 7% | 74% | 67% | 71% | 68% |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail. | 72% | 65% | 7% | 71% | | | |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié. | 77% | 73% | 4% | 76% | | | |
| Pratiques RH | 77% | 65% | 12% | 75% | 67% | 67% | 67% |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi. | 70% | 61% | 9% | 69% | 68% | 78% | 70% |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés. | 62% | 71% | -9% | 63% | 69% | 64% | 68% |
| Direction régionale / Direction Services Partagés | 79% | 87% | -8% | 81% | | | |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête. | 76% | 90% | -14% | 78% | | | |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 79% | 84% | -5% | 80% | | | |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 65% | 81% | -16% | 68% | | | |

Énoncés pertinents selon services aux clients externes ou internes

| Énoncés | 2016 | | | | 2013 | | |
|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------|
| | Services aux clients externes | Services aux clients internes | Écart | Cantons-de-l'Est | Services aux clients externes | Services aux clients internes | Cantons-de-l'Est |
| Haute direction | 71% | 79% | -8% | 72% | 72% | 81% | 74% |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête. | 68% | 71% | -3% | 69% | | | |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 62% | 71% | -9% | 63% | | | |
| Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 74% | 75% | -1% | 74% | | | |
| Leader mobilisateur | | | | | | | |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés. | 73% | 68% | 5% | 72% | | | |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces. | 66% | 63% | 3% | 65% | | | |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère. | 82% | 83% | -1% | 82% | | | |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente. | 75% | 81% | -6% | 76% | | | |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions. | 73% | 74% | -1% | 73% | | | |
| Conditions de base | 76% | 84% | -8% | 77% | 74% | 74% | 74% |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient. | 65% | 81% | -16% | 67% | 67% | 83% | 71% |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable. | 74% | 84% | -10% | 76% | | | |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé). | 68% | 61% | 7% | 67% | 68% | 74% | 69% |

Énoncés pertinents selon la spécialité des services aux clients externes

| Énoncés | 2016 | | | | 2013 | | | |
|--|------------|---------------|---------------------|------------------|------------|---------------|---------------------|------------------|
| | Fiscalité | Certification | Services de conseil | Cantons-de-l'Est | Fiscalité | Certification | Services de conseil | Cantons-de-l'Est |
| Mobilisation | 78% | 76% | 79% | 77% | 74% | 70% | | 71% |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici. | 74% | 64% | 79% | 67% | 65% | 66% | | 68% |
| Marque | 89% | 81% | 79% | 82% | 78% | 85% | | 85% |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience. | 67% | 68% | 64% | 67% | 65% | 67% | | 69% |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations. | 54% | 48% | 50% | 51% | | | | |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés | 63% | 74% | 86% | 72% | | | | |
| Gestionnaire | 81% | 72% | 93% | 74% | 61% | 68% | | 68% |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail. | 74% | 69% | 93% | 71% | | | | |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié. | 78% | 76% | 86% | 76% | | | | |
| Pratiques RH | 74% | 77% | 79% | 75% | 61% | 68% | | 67% |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi. | 74% | 70% | 64% | 69% | 61% | 71% | | 70% |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés. | 48% | 66% | 57% | 63% | 52% | 72% | | 68% |
| Direction régionale / Direction Services Partagés | 78% | 81% | 64% | 81% | | | | |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête. | 70% | 79% | 64% | 78% | | | | |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 81% | 81% | 64% | 80% | | | | |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 56% | 68% | 64% | 68% | | | | |

Énoncés pertinents selon la spécialité des services aux clients externes

| Énoncés | 2016 | | | | 2013 | | | |
|---|------------|---------------|---------------------|------------------|------------|---------------|---------------------|------------------|
| | Fiscalité | Certification | Services de conseil | Cantons-de-l'Est | Fiscalité | Certification | Services de conseil | Cantons-de-l'Est |
| Haute direction | 69% | 73% | 54% | 72% | 78% | 74% | | 74% |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête. | 58% | 72% | 58% | 69% | | | | |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 58% | 60% | 83% | 63% | | | | |
| Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 73% | 75% | 67% | 74% | | | | |
| Leader mobilisateur | | | | | | | | |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés. | 73% | 71% | 86% | 72% | | | | |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces. | 78% | 62% | 71% | 65% | | | | |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère. | 85% | 80% | 93% | 82% | | | | |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente. | 62% | 76% | 86% | 76% | | | | |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions. | 74% | 72% | 79% | 73% | | | | |
| Conditions de base | 85% | 74% | 79% | 77% | 70% | 75% | | 74% |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient. | 78% | 63% | 50% | 67% | 74% | 66% | | 71% |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable. | 70% | 76% | 64% | 76% | | | | |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé). | 73% | 65% | 86% | 67% | 59% | 67% | | 69% |

Énoncés pertinents en fonction des catégories d'emploi des répondants offrant des services aux clients externes

| Énoncés | 2016 | | | | | | | | |
|--|----------------------------------|---------------------------------------|---|---|---|-----------|---|---------|----------------------|
| | Agent / Commis / Assistant | Technicien / Chargé de dossiers | Analyste / Coordonnateur / Stagiaire / Intermédiaire | Conseiller / Conseiller principal / Vérificateur | Responsable de dossier / Directeur adjoint | Directeur | Directeur principal / Premier directeur principal | Associé | Cantons-de- l'Est |
| Mobilisation | | 79% | 46% | 61% | 67% | 85% | 82% | 96% | 77% |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici. | | 56% | 54% | 56% | 50% | 75% | 76% | 96% | 67% |
| Marque | | 87% | 69% | 72% | 63% | 90% | 94% | 96% | 82% |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience. | | 71% | 46% | 50% | 54% | 65% | 76% | 93% | 67% |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations. | | 36% | 46% | 28% | 38% | 60% | 69% | 78% | 51% |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés. | | 76% | 69% | 56% | 50% | 80% | 88% | 93% | 72% |
| Gestionnaire | | 69% | 62% | 72% | 58% | 85% | 88% | 92% | 74% |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail. | | 66% | 54% | 72% | 54% | 90% | 82% | 85% | 71% |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié. | | 76% | 85% | 67% | 58% | 85% | 82% | 88% | 76% |
| Pratiques RH | | 79% | 46% | 56% | 63% | 95% | 94% | 93% | 75% |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi. | | 72% | 77% | 56% | 52% | 75% | 82% | 81% | 69% |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés. | | 79% | 67% | 44% | 42% | 45% | 65% | 78% | 63% |

Énoncés pertinents en fonction des catégories d'emploi des répondants offrant des services aux clients externes

| Énoncés | 2016 | | | | | | | | |
|--|----------------------------------|---------------------------------------|---|---|---|-----------|---|---------|----------------------|
| | Agent / Commis / Assistant | Technicien / Chargé de dossiers | Analyste / Coordonnateur / Stagiaire / Intermédiaire | Conseiller / Conseiller principal / Vérificateur | Responsable de dossier / Directeur adjoint | Directeur | Directeur principal / Premier directeur principal | Associé | Cantons-de- l'Est |
| Direction régionale / Direction Services Partagés | | 82% | 85% | 72% | 63% | 80% | 76% | 96% | 81% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête. | | 82% | 85% | 61% | 58% | 74% | 71% | 96% | 78% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | | 79% | 77% | 83% | 71% | 65% | 76% | 100% | 80% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | | 72% | 46% | 61% | 46% | 58% | 65% | 93% | 68% |
| Haute direction | | 70% | 69% | 69% | 63% | 55% | 88% | 85% | 72% |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête. | | 73% | 75% | 56% | 71% | 45% | 73% | 81% | 69% |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | | 64% | 40% | 75% | 54% | 45% | 67% | 78% | 63% |
| Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | | 70% | 83% | 75% | 71% | 60% | 87% | 81% | 74% |
| Leader mobilisateur | | | | | | | | | |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés. | | 62% | 62% | 61% | 61% | 85% | 81% | 96% | 72% |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces. | | 59% | 62% | 56% | 46% | 80% | 71% | 88% | 65% |

Énoncés pertinents en fonction des catégories d'emploi des répondants offrant des services aux clients externes

| Énoncés | 2016 | | | | | | | | |
|---|----------------------------------|---------------------------------------|---|---|---|------------|---|------------|----------------------|
| | Agent / Commis / Assistant | Technicien / Chargé de dossiers | Analyste / Coordonnateur / Stagiaire / Intermédiaire | Conseiller / Conseiller principal / Vérificateur | Responsable de dossier / Directeur adjoint | Directeur | Directeur principal / Premier directeur principal | Associé | Cantons-de- l'Est |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère. | | 77% | 69% | 78% | 78% | 95% | 88% | 89% | 82% |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente. | | 74% | 69% | 59% | 70% | 90% | 71% | 81% | 76% |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions. | | 64% | 69% | 61% | 61% | 95% | 76% | 85% | 73% |
| Conditions de base | | 85% | 62% | 72% | 58% | 70% | 71% | 96% | 77% |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient. | | 76% | 62% | 61% | 38% | 55% | 53% | 89% | 67% |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable. | | 69% | 85% | 61% | 71% | 75% | 71% | 89% | 76% |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé). | | 82% | 62% | 71% | 50% | 55% | 65% | 77% | 67% |

Énoncés pertinents selon rémunéré à taux horaire ou salarié

| Énoncés | 2016 | | | |
|--|---------------------------------------|--------------------|------------|----------------------|
| | Employé rémunéré à taux horaire | Employé salarié | Écart | Cantons-de- l'Est |
| Mobilisation | 78% | 75% | | 77% |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici. | 60% | 69% | -9% | 67% |
| Marque | 80% | 82% | -2% | 82% |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience. | 66% | 66% | 0% | 67% |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations. | 44% | 54% | -10% | 51% |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés. | 70% | 72% | -2% | 72% |
| Gestionnaire | 68% | 75% | -7% | 74% |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail. | 63% | 73% | -10% | 71% |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié. | 74% | 78% | -4% | 76% |
| Pratiques RH | 71% | 76% | -5% | 75% |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi. | 65% | 69% | -4% | 69% |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés. | 77% | 55% | 22% | 63% |
| Direction régionale / Direction Services Partagés | 80% | 80% | 0% | 81% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête. | 80% | 76% | 4% | 78% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 77% | 80% | -3% | 80% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 68% | 66% | 2% | 68% |

Énoncés pertinents selon rémunéré à taux horaire ou salarié

| Énoncés | 2016 | | | |
|---|---------------------------------------|--------------------|------------|----------------------|
| | Employé rémunéré à taux horaire | Employé salarié | Écart | Cantons-de- l'Est |
| Haute direction | 69% | 72% | -3% | 72% |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête. | 67% | 69% | -2% | 69% |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 62% | 62% | 0% | 63% |
| Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 69% | 75% | -6% | 74% |
| Leader mobilisateur | | | 0% | |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés. | 63% | 74% | -11% | 72% |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces. | 60% | 66% | -6% | 65% |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère. | 77% | 86% | -9% | 82% |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente. | 75% | 75% | 0% | 76% |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions. | 65% | 75% | -10% | 73% |
| Conditions de base | 82% | 73% | 9% | 77% |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient. | 78% | 59% | 19% | 67% |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable. | 72% | 75% | -3% | 76% |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé). | 67% | 67% | 0% | 67% |

Annexe 10 : Tableaux d'énoncés pertinents en fonction du soutien organisationnel

Énoncés pertinents selon le niveau d'alignement au leadership

| Énoncés | 2016 | | | | |
|--|---------------------------|----------------------------|------------|----------------------------|------------------|
| | Niveau d'alignement élevé | Niveau d'alignement modéré | Écart | Niveau d'alignement faible | Cantons-de-l'Est |
| Mobilisation | 86% | 49% | 37% | | 77% |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici. | 77% | 37% | 40% | | 67% |
| Marque | 89% | 63% | 26% | | 82% |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience. | 75% | 43% | 32% | | 67% |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations. | 57% | 33% | 24% | | 51% |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés. | 84% | 32% | 52% | | 72% |
| Gestionnaire | 92% | 17% | 75% | | 74% |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail. | 88% | 13% | 75% | | 71% |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié. | 90% | 33% | 57% | | 76% |
| Pratiques RH | 86% | 41% | 45% | | 75% |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi. | 78% | 41% | 37% | | 69% |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés. | 70% | 46% | 24% | | 63% |
| Direction régionale / Direction Services Partagés | 90% | 54% | 36% | | 81% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête. | 86% | 56% | 30% | | 78% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 88% | 56% | 32% | | 80% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 77% | 39% | 38% | | 68% |

Énoncés pertinents selon le niveau d'alignement au leadership

| Énoncés | 2016 | | | | |
|---|---------------------------|----------------------------|------------|----------------------------|------------------|
| | Niveau d'alignement élevé | Niveau d'alignement modéré | Écart | Niveau d'alignement faible | Cantons-de-l'Est |
| Haute direction | 81% | 43% | 38% | | 72% |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête. | 77% | 44% | 33% | | 69% |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 69% | 47% | 22% | | 63% |
| Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 81% | 53% | 28% | | 74% |
| Leader mobilisateur | | | 0% | | |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés. | 90% | 15% | 75% | | 72% |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces. | 81% | 17% | 64% | | 65% |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère. | 97% | 36% | 61% | | 82% |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente. | 91% | 25% | 66% | | 76% |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions. | 88% | 25% | 63% | | 73% |
| Conditions de base | 84% | 56% | 28% | | 77% |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient. | 69% | 60% | 9% | | 67% |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable. | 78% | 68% | 10% | | 76% |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé). | 72% | 54% | 18% | | 67% |

Énoncés pertinents selon le niveau d'efficacité du gestionnaire

| Énoncés | 2016 | | | | |
|--|---------------------------|----------------------------|------------|----------------------------|------------------|
| | Niveau d'efficacité élevé | Niveau d'efficacité modéré | Écart | Niveau d'efficacité faible | Cantons-de-l'Est |
| Mobilisation | 86% | 52% | 34% | | 77% |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici. | 79% | 36% | 43% | | 67% |
| Marque | 91% | 62% | 29% | | 82% |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience. | 76% | 41% | 35% | | 67% |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations. | 58% | 36% | 22% | | 51% |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés. | 85% | 36% | 49% | | 72% |
| Gestionnaire | 100% | 0% | 100% | | 74% |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail. | 93% | 7% | 86% | | 71% |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié. | 95% | 27% | 68% | | 76% |
| Pratiques RH | 85% | 52% | 33% | | 75% |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi. | 78% | 44% | 34% | | 69% |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés. | 68% | 52% | 16% | | 63% |
| Direction régionale / Direction Services Partagés | 90% | 55% | 35% | | 81% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête. | 85% | 61% | 24% | | 78% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 88% | 57% | 31% | | 80% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 76% | 48% | 28% | | 68% |

Énoncés pertinents selon le niveau d'efficacité du gestionnaire

| Énoncés | 2016 | | | | |
|---|---------------------------|----------------------------|------------|----------------------------|------------------|
| | Niveau d'efficacité élevé | Niveau d'efficacité modéré | Écart | Niveau d'efficacité faible | Cantons-de-l'Est |
| Haute direction | 81% | 50% | 31% | | 72% |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête. | 76% | 57% | 19% | | 69% |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 71% | 49% | 22% | | 63% |
| Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 82% | 54% | 28% | | 74% |
| Leader mobilisateur | | | 0% | | |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés. | 91% | 20% | 71% | | 72% |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces. | 83% | 17% | 66% | | 65% |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère. | 95% | 48% | 47% | | 82% |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente. | 87% | 43% | 44% | | 76% |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions. | 87% | 34% | 53% | | 73% |
| Conditions de base | 85% | 57% | 28% | | 77% |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient. | 71% | 56% | 15% | | 67% |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable. | 78% | 69% | 9% | | 76% |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé). | 72% | 63% | 9% | | 67% |

Énoncés pertinents en fonction d'une conversation avec le gestionnaire au sujet des perspectives de carrière au cours des 12 derniers mois

| Énoncés | 2016 | | | |
|--|------------------------------------|------------------------------------|------------|------------------|
| | Conversation sur la carrière - Oui | Conversation sur la carrière - Non | Écart | Cantons-de-l'Est |
| Mobilisation | 81% | 63% | 18% | 77% |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici. | 72% | 52% | 20% | 67% |
| Marque | 85% | 74% | 11% | 82% |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience. | 71% | 51% | 20% | 67% |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations. | 56% | 36% | 20% | 51% |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés. | 79% | 50% | 29% | 72% |
| Gestionnaire | 85% | 41% | 44% | 74% |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail. | 80% | 42% | 38% | 71% |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié. | 84% | 53% | 31% | 76% |
| Pratiques RH | 80% | 57% | 23% | 75% |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi. | 73% | 54% | 19% | 69% |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés. | 63% | 65% | -2% | 63% |
| Direction régionale / Direction Services Partagés | 83% | 72% | 11% | 81% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête. | 81% | 70% | 11% | 78% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 82% | 74% | 8% | 80% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 72% | 54% | 18% | 68% |

Énoncés pertinents en fonction d'une conversation avec le gestionnaire au sujet des perspectives de carrière au cours des 12 derniers mois

| Énoncés | 2016 | | | |
|---|------------------------------------|------------------------------------|-------|------------------|
| | Conversation sur la carrière - Oui | Conversation sur la carrière - Non | Écart | Cantons-de-l'Est |
| Haute direction | 79% | 52% | 27% | 72% |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête. | 74% | 55% | 19% | 69% |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 69% | 46% | 23% | 63% |
| Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 80% | 55% | 25% | 74% |
| Leader mobilisateur | | | 0% | |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés. | 80% | 46% | 34% | 72% |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces. | 73% | 42% | 31% | 65% |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère. | 87% | 68% | 19% | 82% |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente. | 82% | 55% | 27% | 76% |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions. | 81% | 47% | 34% | 73% |
| Conditions de base | 80% | 70% | 10% | 77% |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient. | 65% | 73% | -8% | 67% |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable. | 78% | 67% | 11% | 76% |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé). | 68% | 66% | 2% | 67% |

Énoncés pertinents selon le niveau de soutien au gestionnaire

| Énoncés | 2016 | | | |
|--|-------------------------|--------------------------|------------|------------------|
| | Niveau de soutien élevé | Niveau de soutien modéré | Écart | Cantons-de-l'Est |
| Mobilisation | 88% | 72% | 16% | 77% |
| Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler ici. | 85% | 64% | 21% | 67% |
| Marque | 94% | 84% | 10% | 82% |
| Cette organisation est considérée comme l'un des meilleurs endroits où travailler pour une personne qui possède mes compétences et mon expérience. | 76% | 68% | 8% | 67% |
| Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations. | 74% | 57% | 17% | 51% |
| Cette organisation respecte ses engagements à l'égard de ses employés. | 94% | 68% | 26% | 72% |
| Gestionnaire | 97% | 80% | 17% | 74% |
| Mon gestionnaire travaille avec moi pour trouver des moyens afin que je puisse me développer et m'épanouir dans mon travail. | 94% | 68% | 26% | 71% |
| Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié. | 88% | 76% | 12% | 76% |
| Pratiques RH | 94% | 76% | 18% | 75% |
| Nos pratiques RH créent un milieu de travail positif pour moi. | 82% | 64% | 18% | 69% |
| Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés. | 74% | 48% | 26% | 63% |
| Direction régionale / Direction Services Partagés | 91% | 76% | 15% | 81% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés communiquent de façon ouverte et honnête. | 88% | 71% | 17% | 78% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 88% | 72% | 16% | 80% |
| Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 79% | 63% | 16% | 68% |

Énoncés pertinents selon le niveau de soutien au gestionnaire

| Énoncés | 2016 | | | |
|---|-------------------------|--------------------------|------------|------------------|
| | Niveau de soutien élevé | Niveau de soutien modéré | Écart | Cantons-de-l'Est |
| Haute direction | 88% | 58% | 30% | 72% |
| Les hauts dirigeants communiquent de façon ouverte et honnête. | 82% | 50% | 32% | 69% |
| Les hauts dirigeants traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation. | 70% | 67% | 3% | 63% |
| Les hauts dirigeants mettent de l'avant les valeurs de l'organisation par leur comportement et leurs actions de façon constante. | 85% | 67% | 18% | 74% |
| Leader mobilisateur | | | 0% | |
| Mon gestionnaire est activement à l'écoute des besoins et préoccupations des employés. | 94% | 80% | 14% | 72% |
| Mon gestionnaire demande aux autres quel est le soutien dont ils ont besoin pour être plus efficaces. | 85% | 67% | 18% | 65% |
| Mon gestionnaire communique de façon directe et sincère. | 94% | 84% | 10% | 82% |
| Mon gestionnaire partage l'information avec les autres de façon transparente. | 88% | 64% | 24% | 76% |
| Mon gestionnaire démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actions. | 85% | 76% | 9% | 73% |
| Conditions de base | 91% | 64% | 27% | 77% |
| L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient. | 76% | 40% | 36% | 67% |
| Le niveau de stress associé à mon travail est gérable. | 79% | 76% | 3% | 76% |
| Dans l'ensemble, le programme d'avantages sociaux de cette organisation répond bien à mes besoins et à ceux de ma famille (incluant l'assurance collective, le programme d'aide aux employés et la promotion de la santé). | 73% | 52% | 21% | 67% |

Annexe 2 : Inventaire des mesures d'ÉTVP

Inventaire des mesures d'équilibre travail/vie personnelle (ÉTVP), XY, Cantons-de-l'Est

| Mesures et pratiques | XY Cantons-de-l'Est | Catégorie | Moyen d'information/de promotion | Contenu |
|---|------------------------|-------------------------------|---|---|
| Gestion de la conciliation travail-famille (CTF) | | | | |
| Formation sur la CTF (destinée au comité, aux gestionnaires et aux employés) | ? | | Formations leadership? | Voir XX, Formation et dév. org. |
| Guide ou document d'information des mesures et des pratiques de CTF (expliquent les mesures et pratiques en place ainsi que l'engagement de la direction) | Oui | Normes et politiques | Synergie > Accueil > S'informer > Communications > Normes et politiques Synergie > Accueil > S'outiller > Normes et politiques Synergie > Accueil > Gérer ma carrière > Rémunération globale > Politique équilibre travail/vie personnelle (contenu à vérifier) Manuel de l'employé, p. 36 (dans le Manuel de l'employé : Politique conciliation travail/vie) | Politique équilibre travail/vie personnelle XY est soucieuse d'offrir à ses employés un environnement de travail mobilisateur et motivant, adapté à l'équilibre qu'ils recherchent entre leur accomplissement professionnel et personnel. En conséquence, elle est ouverte à explorer des modalités de travail flexibles afin de favoriser un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, et ce, sans compromettre pour autant son engagement à fournir un service de première qualité à l'ensemble de ses clients. Cette politique s'applique à l'ensemble des employés réguliers et temporaires. Le comité de gestion, par l'intermédiaire de ses vice-présidents, est responsable de s'assurer que chaque région respecte cette politique. (Gouvernance) L'employé qui désire se prévaloir de cette politique doit en faire la demande à son supérieur immédiat et obtenir, par la suite, l'approbation de son associé ainsi que du vice-président de sa région ou de son représentant désigné. |
| Programme d'aide aux employés | Oui | Programme d'avantages sociaux | Synergie > Accueil > Gérer ma carrière > Rémunération globale > Programme d'aide aux employés et associés Manuel de l'employé, p. 29 | Le PAE est un service professionnel d'information et de consultation en matière de santé et de mieux-être, vous aidant à relever vos défis personnels et professionnels ¹ . Il s'agit d'un service sans frais, strictement confidentiel et accessible, qui peut être utilisé sur une base volontaire. Nous soulignons que le PAE peut être utilisé à titre tout à fait préventif, mais également si vous éprouvez des difficultés de nature familiale, conjugale, psychologique, financière ou si avez une dépendance. Ce programme est disponible aux employés réguliers à temps plein, aux employés réguliers à temps partiel qui travaillent au minimum 60 % de l'horaire d'un employé à temps plein (minimum 21 heures par semaine), aux associés actifs, ainsi qu'aux membres de la famille immédiate des employés et associés admissibles. |

¹ Le PAE offre les services Intelliplan : soutien aux nouveaux parents, soins aux enfants et rôle parental, soins aux aînés et aux membres de la famille, conseils financiers, conseils juridiques, orientation professionnelle (comprend soutien en gestion du stress et de conciliation travail-vie personnelle), planification à l'approche de la retraite, programme de désaccoutumance au tabac, Le mieux-être en 12 semaines, services-conseils en matière d'alimentation, services-conseils matrimoniaux.

Inventaire des mesures d'équilibre travail/vie personnelle (ÉTVP), XY, Cantons-de-l'Est

| | | | | |
|--|-----|---|--|--|
| Service d'information et d'orientation (qui voit au traitement de toute question relative à la CTF) | Oui | | | <i>RH et via PAE</i> |
| Cheminements adaptés (modification temporaire du contenu du travail ou du cheminement pour des besoins particuliers) | ? | | | <i>Si oui, informel</i> <i>Davantage en contexte d'invalidité</i> |
| Adaptabilité de l'organisation du travail | | | | |
| Mesures et pratiques qui permettent aux employés de s'absenter avec le moins de contraintes possibles par rapport aux responsabilités professionnelles (ex. rotation d'emploi, partage des compétences, groupes multidisciplinaires, etc.) | ? | | | <i>Si oui, informel</i> <i>Davantage en contexte d'invalidité</i> |
| Aménagement du temps de travail | | | | |
| Réduction du temps de travail (ex. travail à temps partiel, travail partagé, selon les besoins de l'employé) | Oui | Politique équilibre travail/vie personnelle | Synergie > Accueil > S'informer > Communications > Normes et politiques Synergie > Accueil > S'outiller > Normes et politiques Formulaire Demande de mesure conciliation travail-vie personnelle | Plusieurs options peuvent être envisagées, dont notamment les horaires flexibles, les horaires réduits (ou temps partiel), etc. |
| Horaires de travail adaptés (ex. horaire variable ou flexible, horaire à la carte, horaire fixe au choix) | Oui | Politique équilibre travail/vie personnelle | Manuel de l'employé, p. 36 Formulaire Demande de mesure conciliation travail-vie personnelle | Voici les modalités de l'horaire flexible : L'employé doit, en tout temps, travailler le nombre d'heures normales par jour selon l'horaire en vigueur (7 h, 7,5 h ou 8 h). La période de dîner ne peut commencer avant 11 h 30 ni se terminer après 13 h 30. Lorsqu'un employé est chez un client, il doit se conformer à l'horaire de ce dernier. Les heures normales de travail doivent être effectuées à l'intérieur de la plage horaire suivante : 7 h 30 à 18 h, avec une présence bureau minimale entre 9 heures et 16 heures. |

Inventaire des mesures d'équilibre travail/vie personnelle (ÉTVP), XY, Cantons-de-l'Est

| | | | | |
|---|-----|---|--|---|
| Prévisibilité des horaires de travail (faire connaître aux employés toute variation des horaires et des lieux de travail) | Oui | Horaire de travail | Manuel de l'employé, p. 35 | Afin de répondre adéquatement aux besoins de sa clientèle à certaines périodes de l'année, XY a pour politique d'ajuster les heures d'ouverture de ses bureaux. Horaire d'hiver : lundi au vendredi (8 h à 17 h 30), 40 hrs/sem. Horaire régulier (printemps et automne) : Lundi au vendredi (8 h 30 à 17 h), 37,5 hrs/sem. Horaire d'été : lundi au vendredi (8 h 30 à 16 h 30), 31,5 hrs/sem. Les dates de changement d'horaire sont communiquées en cours d'année. |
| Semaine de travail comprimée (réduire le nombre de jours en augmentant les heures de travail quotidiennes) | Oui | Politique équilibre travail/vie personnelle | Synergie > Accueil > S'informer > Communications > Normes et politiques Synergie > Accueil > S'outiller > Normes et politiques Formulaire Demande de mesure conciliation travail-vie personnelle | Plusieurs options peuvent être envisagées, dont notamment les horaires flexibles, les horaires réduits (ou temps partiel), etc. |
| Utilisation des banques d'heures (permettre d'utiliser les heures accumulées dans les banques d'heures; encore mieux si elles peuvent être accolées aux vacances) | Oui | Salaire de base | Manuel de l'employé, p. 11 (personnel à taux horaire) Présentations par les RH (février 2017) : modifications au programme de bonification (personnel à base annuelle fixe) | Personnel à taux horaire : Sur approbation du Service des ressources humaines, du directeur principal ou de l'associé, les heures supplémentaires pourront être prises en congés additionnels. Personnel à base annuelle fixe : Après discussion avec le gestionnaire, possibilité de prendre des heures d'absence autorisée (maximum 75 heures) jusqu'à concurrence du maintien d'un taux de productivité minimal de 105 %. Impact sur l'admissibilité au boni. |
| Congés (au-delà des exigences des lois et règlements, ex. combler l'écart entre le salaire réel et les prestations allouées ou augmentation de la durée) | | | | |
| Congés de maternité ou de paternité | Oui | Congé de maternité et de paternité, et parental | Synergie > Accueil > Gérer ma carrière > Rémunération globale > Congés de maternité, de paternité et parental Manuel de l'employé, p. 25 | Prime supplémentaire à l'assurance parentale (PSAP) : XY versera à l'employée enceinte ayant achevé un an de service lors de son départ en congé de maternité une prime supplémentaire d'assurance parentale égale à la différence entre 100 % de son salaire hebdomadaire de base et la prestation d'assurance parentale qu'elle recevra du RQAP. Cette prime sera versée durant la durée du congé de maternité, selon le régime choisi. En recevant cette allocation, l'employée s'engage à revenir au travail à la fin de son congé. Si l'employée met fin à son emploi avant la date prévue de son retour ou au cours des six mois suivant la date de son retour, elle devra alors rembourser la totalité de la somme versée. Si elle met fin à son emploi entre le septième mois et la fin de la première année, elle devra rembourser la moitié de la somme reçue. |

Inventaire des mesures d’équilibre travail/vie personnelle (ÉTVP), XY, Cantons-de-l’Est

| | | | | |
|---|-----|--------------------|---|---|
| Congé d'adoption et congé parental | Oui | Congés sociaux | Synergie > Accueil > Gérer ma carrière > Rémunération globale > Congés de maternité, de paternité et parental Manuel de l’employé, p. 18 | Naissance ou adoption : Si l’employé compte 60 jours de service. 2 jours rémunérés 3 jours sans solde. |
| Congé pour raison familiales (salaire, possibilité de fractionnement) | Oui | Congés sociaux | Manuel de l’employé, p. 18 | 10 jours non rémunérés : Ce congé peut être fractionné en journées. Une journée peut aussi être fractionnée si l’employeur y consent. Le salarié doit cependant en faire la demande à son supérieur immédiat le plus tôt possible et prendre les moyens raisonnables à sa disposition pour limiter la prise et la durée du congé. |
| Congé pour deuil (salaire et avantages sociaux) | Oui | Congés sociaux | Manuel de l’employé, p. 17 | Congé de décès dans la famille immédiate (pièces justificatives seront demandées) : entre 1 et 5 jours rémunérés |
| Congé pour mariage ou pour union civile (salaire et avantages sociaux) | Oui | Congés sociaux | Manuel de l’employé, p. 17 | Mariage de l’employé/Mariage de son enfant : 1 jour rémunéré |
| Congé de compassion (bonification de la durée ou compensation financière) | ? | | | <i>Si oui, informel. Exemple, congé rémunéré (autorisé) pour employée ayant eu un incendie dans sa maison.</i> |
| Congé à la suite d'un acte criminel ou d'un suicide (bonification ou compensation financière) | | | | |
| *Congé pour déménagement | Oui | Congés sociaux | Manuel de l’employé, p. 18 | 1 jour rémunéré par période de 12 mois |
| *Congés fériés supplémentaires | Oui | Congés fériés | Synergie > Accueil > Gérer ma carrière > Rémunération globale > Congés fériés Manuel de l’employé, p. 20 | Lendemain du jour de Noël (26 décembre) Lendemain du jour de l’An (2 janvier) Le bureau est fermé durant la période des Fêtes : XY rémunère l’équivalent de quatre jours selon l’horaire de travail |
| Congé autofinancé (appelé congé à traitement différé) | Oui | | Présentations par les RH (février 2017) : modifications au programme de bonification | Les congés à traitement différé seront également proposés. <i>Nouveau</i> <i>Pour documentation, voir Line Masson.</i> |
| Congé sans solde | Oui | Vacances annuelles | Manuel de l’employé, p. 16 Formulaire Demande de mesure conciliation travail-vie personnelle | Lorsqu’un employé quitte XY pour un congé d’études, sans solde, parental ou d’invalidité de longue durée, l’indemnité de vacances à laquelle il aura droit, sera calculé au prorata des mois travaillés à son retour. <i>Semble être une mesure plus informelle, circonstances particulières.</i> |

Congés sociaux pour l’employé permanent à temps partiel : Les heures d’absence rémunérées sont calculées au prorata des heures travaillées au cours des quatre semaines précédant le congé, sans tenir compte du temps supplémentaire.

Inventaire des mesures d’équilibre travail/vie personnelle (ÉTVP), XY, Cantons-de-l’Est

| | | | | |
|---|-----|--|--|---|
| Flexibilité dans le choix des dates de vacances payées | Oui | Vacances annuelles | Manuel de l’employé, p. 16 | Les vacances sont planifiées avec l’équipe de travail et approuvées par le directeur principal ou l’associé responsable du service. De façon générale, pour les services de la certification et de la fiscalité, il n'est pas souhaitable de prendre des vacances entre le 15 janvier et le 30 avril, compte tenu de la période de pointe. Par contre, de façon exceptionnelle, des vacances pourront être accordées au cours de cette période si le gestionnaire y consent. |
| Flexibilité dans le morcèlement des vacances payées | Oui | Vacances annuelles | Manuel de l’employé, p. 16 | Les vacances sont planifiées avec l’équipe de travail et approuvées par le directeur principal ou l’associé responsable du service. |
| *Vacances annuelles de plus de deux semaines consécutives | Oui | Vacances annuelles | Synergie > Accueil > Gérer ma carrière > Rémunération globale > Vacances annuelles Manuel de l’employé, p. 14-15-16 | Directeur principal, directeur, directeur régional : Vacances annuelles de 20 à 25 jours. Autre professionnel : vacances annuelles de 15 à 25 jours. Stagiaire et intermédiaire, non-professionnel, chargé de dossiers, technicien et personnel administratif : Vacances annuelles de 10 à 25 jours. L’employé ne peut pas prendre plus de trois semaines de vacances consécutives et doit tenir compte des besoins du service concerné. |
| *Congé d’études | Oui | Congé d’études et congé pour examens de corporations (CPA et autres) Vacances annuelles | Manuel de l’employé, p. 42 Manuel de l'employé, p. 16 | Pendant son emploi, l’employé a droit à : Une demi-journée rémunérée pour chaque examen final à la suite d’un cours universitaire de soir; Une journée d’étude rémunérée pour chaque examen menant au titre professionnel; L’employé qui souhaite bénéficier d’une période d’étude additionnelle, sans solde, doit obtenir l'autorisation de son directeur principal ou de son associé. Lorsqu’un employé quitte XY pour un congé d’études, sans solde, parental ou d’invalidité de longue durée, l’indemnité de vacances à laquelle il aura droit, sera calculé au prorata des mois travaillés à son retour. <i>Destiné particulièrement aux stagiaires.</i> <i>Un document dédié aux congés d’étude sera produit.</i> |
| Flexibilité dans le lieu de travail | | | | |
| Travail à domicile (télétravail) | Oui | | | <i>Informel</i> |
| Travail dans un bureau satellite (ou près du lieu de résidence) | Oui | | | <i>Informel</i> |

Inventaire des mesures d'équilibre travail/vie personnelle (ÉTVP), XY, Cantons-de-l'Est

| Services ou biens offerts dans les lieux de travail | | | | |
|---|-----|-------------------------------|---|--|
| Aide ou soutien financier pour la garde d'enfants d'âge préscolaire | | | | |
| Aide ou soutien pour la garde d'enfants d'âge scolaire | | | | |
| Soutien aux employés dont un ou des membres de leur famille ont une ou des incapacités temporaires ou permanentes | | | | Via PAE |
| Remboursement des frais de garde (heures supplémentaires) | | | | |
| Autres services répondant à des besoins particuliers de CTF (et d'ÉTVP) | | | | |
| *Programme de promotion de la santé | Oui | Programme d'avantages sociaux | Synergie > Accueil > Gérer ma carrière > Rémunération globale > Programme de promotion de la santé (employés) Manuel de l'employé, p. 27 | XY s'engage à rembourser jusqu'à concurrence de 400 \$ par année civile, les employés admissibles qui désirent participer à des activités physiques et à des services qui contribueront à maintenir ou à améliorer leur santé. |
| *Assurances collectives familiales | Oui | Programme d'avantages sociaux | Synergie > Accueil > Gérer ma carrière > Rémunération globale > Assurance collective (employés) Manuel de l'employé, p. 28 | XY offre un programme d'assurance collective à la fois compétitif et flexible. Le programme d'assurance collective des employés est disponible pour les employés réguliers à temps plein, ainsi que les employés réguliers à temps partiel qui travaillent au minimum 60 % de l'horaire d'un employé à temps plein (minimum 21 heures par semaine). [...] Une protection de base est obligatoire afin d'assurer à tous les employés une sécurité financière minimale. Des protections facultatives sont aussi disponibles, et des crédits flex sont octroyés à chaque employé. Ces crédits flex peuvent être utilisés pour acheter des protections additionnelles en assurance invalidité longue durée, en assurance maladie ou en soins dentaires. En cas d'excédent, le solde peut être alloué à un Compte de frais médicaux (CFM), au REER collectif de XY (à condition d'y être admissible), ou sur la paie. Les sommes allouées au Compte de frais médicaux (CFM) peuvent servir à rembourser les frais de franchise, le pourcentage non remboursé pour des frais médicaux, le dépassement de maximums couverts, les soins non couverts, et ce, pour vous, votre conjoint, ou vos enfants à charge. Les frais admissibles sont ceux reconnus selon la Loi de l'impôt sur le revenu. |

Inventaire des mesures d'équilibre travail/vie personnelle (ÉTVP), XY, Cantons-de-l'Est

| | | | | |
|--|-----|---|--|---|
| *Programme de remboursement des frais de scolarité | Oui | Politique de paiement et remboursement des frais de formation | Synergie > Accueil > S'informer > Communications > Normes et politiques Manuel de l'employé, p. 39-40 | Tout le personnel engagé sur une base permanente est admissible à la condition que l'inscription aux cours ait lieu après la date d'embauche et que la formation soit suivie à la demande de l'employé. La formation doit faire partie d'un programme d'études directement lié au travail de l'associé ou de l'employé. Toute formation pouvant amener la personne à travailler dans une spécialité autre que son domaine d'activité doit être préalablement autorisée et approuvée. Tous les cours suivis dans les institutions publiques et préalablement autorisés sont remboursés au prorata de la note obtenue, à la condition que l'employé réussisse les examens (voir tableau). <i>Également, primes selon les notes obtenues.</i> Cours de langue seconde : Les cours de langue seconde préalablement autorisés seront remboursés à 100 %, jusqu'à concurrence de 300 \$ par session, s'ils sont directement liés au travail et s'ils sont suivis dans une institution publique (collège ou université) ou chez un fournisseur agréé par Emploi-Québec. |
| *Programme de remboursement des frais de transport et de stationnement | Oui | Vie au travail/Allocations de dépenses | Manuel de l'employé, p. 32 | XY rembourse vos dépenses de transport, de stationnement, de repas et d'hôtel pour les affaires consacrées aux clients et au cabinet. Une indemnité de 0,45 \$ par kilomètre est remboursée pour les déplacements à l'extérieur des limites de la ville, et ce, de votre bureau d'attache (pour le bureau de Sherbrooke, on fait référence à l'ancienne Ville de Sherbrooke). Les frais de repas et frais divers sont remboursés sans pièces justificatives et sans excéder 65 \$ par jour. Cette indemnité s'applique lorsque nous chargeons les frais aux clients. |
| *Programme de remboursement des frais de cellulaire | Oui | Vie au travail/Allocations de dépenses | Manuel de l'employé, p. 33 | La firme rembourse les frais mensuels d'utilisation (frais de base et frais d'appels) d'un téléphone intelligent (iPhone ou BlackBerry) aux employés occupant le poste de directeur principal ou de directeur et qui se servent de leur appareil dans le cadre de leur travail. Les frais mensuels maximums remboursés sont de 75 \$ (taxes incluses) pour les directeurs principaux et de 50 \$ (taxes incluses) pour les directeurs. |
| *Rabais pour abonnement à des centres sportifs et autres fournisseurs de services de santé et mieux-être | Oui | Rabais corporatifs | Synergie > Accueil > Gérer ma carrière > Rémunération globale > Rabais corporatifs Manuel de l'employé, p. 37 | Selon ententes avec différents fournisseurs. |
| *Service de nettoyeur | Oui | | <i>Bouche-à-oreille</i> <i>Écriteau à la réception (penderie)</i> | <i>Sherbrooke seulement?</i> |

Inventaire des mesures d'équilibre travail/vie personnelle (ÉTVP), XY, Cantons-de-l'Est

| | | | | |
|-----------------------------|-----|-------------------------------|-----------------------------|---|
| *Activités de socialisation | Oui | Vie corporative | Manuel de l'employé, p. 54 | Tout au long de l'année, des activités sont organisées afin de favoriser la socialisation des employés. Les activités et les dates varient selon les bureaux. |
| *XY en action | Oui | Programme d'avantages sociaux | <i>Autre que courriels?</i> | Club de course et de marche rapide <i>À venir : fusion avec le programme de promotion de la santé.</i> |

*Les mesures et pratiques de conciliation travail-famille contenues dans la liste sont tirées de la grille d'évaluation de la norme Conciliation travail-famille du Bureau de normalisation du Québec (BNQ). Toutefois, certaines organisations, comme XY, voient l'intérêt d'élargir l'admissibilité aux mesures et aux pratiques, et leur éventail, pour rejoindre l'équilibre travail/vie personnelle. Ainsi, plusieurs mesures et pratiques ont été ajoutées à la liste et sont identifiées comme tel, soit parce qu'elles n'étaient pas considérées par le BNQ, mais qu'elles font partie des exemples de mesures en place dans les milieux de travail canadiens (Chrétien et Létourneau, 2010), soit parce qu'elles rejoignent davantage l'équilibre travail/vie personnelle.

**Annexe 3 : Rapport sur les stratégies de communication liées à
l'équilibre travail/vie personnelle chez XY, Cantons-de-l'Est**

Rapport sur les stratégies de communication liées à l'équilibre travail/vie personnelle chez XY, Cantons-de-l'Est :

Passer de la parole aux actes... ou des actes à la parole

Par Gabrielle Thomelin
27 juin, 6 juillet, 20 septembre 2017
Dans le cadre de la maîtrise en communication



OBJECTIF DE L'ÉTUDE

Élaborer un **outil méthodologique** pour
l'**analyse des stratégies de communication** en matière
d'**équilibre travail/vie personnelle (ÉTVP)**

- **Résultat** : production d'une grille d'analyse et d'un guide d'application
destinés aux chercheurs et intervenants
- **Participation de XY Cantons-de-l'Est** : validation empirique de l'outil
par l'**analyse** de ses **stratégies de communication**
liées à l'équilibre travail/personnelle (ÉTVP).
**Ne vise pas à valider les politiques en place ou à proposer de nouvelles mesures d'ÉTVP.*

ORDRE DU JOUR

- Notions préliminaires
 - Communication organisationnelle
 - Culture organisationnelle
- Grille d'analyse et ses composantes
- Analyse des stratégies de communication chez XY, Cantons-de-l'Est
 - Méthodes d'analyse
 - Portrait de XY, Cantons-de-l'Est
 - Résultats : principaux constats
 - Résultats: recommandations

INTRODUCTION

- Entrée massive et permanente des femmes sur le marché du travail

| Taux d'activité des femmes, de 25 à 54 ans, Québec | | | | |
|--|--------|--------|-------|--------|
| 1976 | 1986 | 1996 | 2006 | 2016 |
| 45,9 % | 65,3 % | 72,8 % | 81,7% | 85,6 % |

Statistique Canada, Enquête sur la population active (EPA)

- Implication des pères dans les responsabilités familiales

| Répartition en pourcentage du nombre total d'heures de travail rémunéré et domestique effectué par les parents | | | | |
|--|--------|------|--------|------|
| | ♂ 1986 | ♀ | ♂ 2015 | ♀ |
| Travail rémunéré | 71 % | 29 % | 62 % | 38 % |
| Tâches domestiques | 25 % | 75 % | 39 % | 61 % |

Statistique Canada, Enquête sociale générale de 1986 et 2015

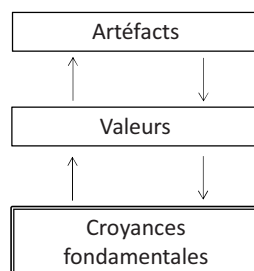
- Arrivée des nouvelles générations sur le marché du travail
- Conciliation travail/famille ➡ Équilibre travail/vie personnelle

LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

- La communication
 - Plus qu'une transmission d'information
 - La communication constitutive de l'organisation
- L'analyse de la stratégie de communication
 - Discours officiels, non officiels, contenu et contenant des messages, artefacts, etc.

LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

- Qu'est-ce que la culture organisationnelle?
 - Un ensemble de croyances et de présupposés, de valeurs et de normes ainsi que d'artefacts partagés, consciemment ou non, par les membres d'une organisation (Schein, 1985, 2010)



Est-elle contrôlable, modifiable, gérable? Si oui, comment?

LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

- Qu'est-ce qu'une culture favorisant l'équilibre travail/vie personnelle (ÉTVP)?
 - Un ensemble partagé de croyances et de présupposés, de valeurs et de normes qui valorisent et soutiennent l'intégration des différentes sphères de la vie professionnelle et personnelle des employés (Thompson *et al.*, 1999)
 - Une culture organisationnelle favorable à l'ÉTVP devrait :
 - être maintenue par des valeurs et des normes
 - être enracinée dans les croyances profondes
 - se manifester à travers des artefacts qui reflètent degré de valorisation de l'équilibre travail/vie personnelle

GRILLE D'ANALYSE

| | OBJECTIFS | | | | |
|--|---|---|--|--|---|
| | INTÉGRATION | COHÉRENCE | RESPONSABILITÉ ET IMPUTABILITÉ | CLARTÉ ET TRANSPARENCE | IMPACT |
| Niveaux d'accès | | | | | |
| Intra-discours | | | | | |
| L'ÉTVP présenté par l'organisation | Le discours d'ÉTVP est-il incarné et diffusé par la haute-direction? Ce discours génère-t-il des discours constitutifs de l'organisation? | La pluralité des discours d'ÉTVP est-elle cohérente à travers l'organisation? Ces discours sont-ils cohérents avec le discours stratégique? | Les discours d'ÉTVP rendent-ils les dirigeants et les employés imputables de l'ÉTVP? | Les discours d'ÉTVP sont-ils clairs et transparents? | L'organisation mesure-t-elle les retombées de sa stratégie d'ÉTVP et diffuse-t-elle des résultats? |
| Inter-discours | | | | | |
| L'ÉTVP vu par les parties prenantes de l'organisation | Les parties prenantes considèrent-elles que le discours sur l'ÉTVP est mis en œuvre dans les politiques de l'organisation? | Les parties prenantes considèrent-elles que les discours sur l'ÉTVP sont cohérents entre eux à travers l'organisation et en regard au discours stratégique? | Les parties prenantes ont-elles l'impression de partager une responsabilité dans la mise en œuvre des stratégies d'ÉTVP? | Les parties prenantes considèrent-elles qu'elles connaissent les stratégies de l'organisation en matière d'ÉTVP et les mesures offertes? | Les parties prenantes considèrent-elles que la stratégie d'ÉTVP a des impacts positifs? |
| Inter-actions | | | | | |
| L'ÉTVP dans l'organisation, en comparaison avec l'environnement | L'organisation fait-elle la promotion de ses meilleures pratiques en matière d'ÉTVP? | Où se situent les pratiques de l'organisation par rapport à des organisations qui partagent sa réalité et ses défis? | L'organisation agit-elle au sein de son secteur d'activités et de la communauté pour mettre en place des solutions favorisant l'ÉTVP? | L'organisation partage-t-elle ses initiatives d'ÉTVP publiquement avec clarté et transparence? | L'organisation détient-elle des données lui permettant de déterminer les meilleures pratiques en matière d'ÉTVP et de les partager? |
| Discours-actions | | | | | |
| L'ÉTVP dans l'organisation interprétée par le chercheur/ l'intervenant | L'ÉTVP est-il valorisé au sein de l'organisation et les politiques formelles qui y sont liées sont-elles réellement mises en œuvre? | Le discours stratégique sur l'ÉTVP est-il cohérent avec la réalité de l'organisation, celle des employés et les actions posées? | L'organisation met-elle en place des processus de responsabilisation interne et rend-elle les gestionnaires imputables de la mise en œuvre des initiatives liées à l'ÉTVP? | L'organisation entretient-elle un dialogue clair et transparent sur les enjeux liés à l'ÉTVP? | Les discours et les actions de l'organisation liés à l'ÉTVP ont-ils un impact sur sa culture organisationnelle, sur les parties prenantes, sur la communauté et sur la société? |

XY, Cantons-de-l'Est : MÉTHODES D'ANALYSE

- Analyse documentaire
 - Documentation interne
 - Intranet
 - Manuel de l'employé
 - Pochette d'accueil
 - Formations à l'intégration
 - Courriels (6 mois: janvier à juin 2017)
 - Données tirées de questionnaires de départs volontaires
 - Livre commémorant les 75 ans du bureau de XY à Sherbrooke, etc.
 - Documentation externe
 - Site internet XY
 - Sites internet d'autres firmes professionnelles
 - Publications d'autres firmes professionnelles
 - Site et publications de l'Ordre des CPA
- Sondage de mobilisation (Aon Hewitt)

XY, Cantons-de-l'Est : MÉTHODES D'ANALYSE

- Entrevues semi-dirigées :
 - 15 entrevues d'une durée de 60 minutes
 - Recrutement volontaire

| Bureau | | Fonction | | Années de service | | Génération | |
|----------------------------|----|---|---|-------------------|---|--------------------------|---|
| Sherbrooke | 10 | Associés | 4 | 2 à 5 ans | 5 | Génération Y (1981-1995) | 6 |
| Granby/Bromont/Cowansville | 2 | Directeurs | 1 | 6 à 10 ans | 1 | Génération X (1966-1980) | 5 |
| Lac-Mégantic | 1 | Responsables de dossiers | 2 | 10 ans et plus | 7 | Baby-boomers (1951-1965) | 4 |
| Autres | 2 | Professionnels/Specialistes/ Techniciens | 8 | Inconnu | 2 | | |

PORTRAIT DE XY, Cantons-de-l'Est

| | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|------|---|---|---|------|------|--------------|------|--------------|------|
| <div>Employés</div> <div>286</div> <div>dont 32 temporaires</div> | ♂ | ♀ | <div>« L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient »</div> <div>Taux de perception positive</div> <table><tr><td>♂</td><td>♀</td></tr><tr><td>71 %</td><td>66 %</td></tr></table> <div>Taux de perception positive</div> <table><tr><td>Génération Y</td></tr><tr><td>52 %</td></tr><tr><td>Génération X</td></tr><tr><td>67 %</td></tr></table> | ♂ | ♀ | 71 % | 66 % | Génération Y | 52 % | Génération X | 67 % |
| | ♂ | ♀ | | | | | | | | | |
| | 71 % | 66 % | | | | | | | | | |
| | Génération Y | | | | | | | | | | |
| | 52 % | | | | | | | | | | |
| | Génération X | | | | | | | | | | |
| | 67 % | | | | | | | | | | |
| | 82 | 204 | | | | | | | | | |
| | 29 % | 71 % | | | | | | | | | |
| | Associés | | | | | | | | | | |
| 26 | | | | | | | | | | | |
| 17 | 9 | | | | | | | | | | |
| 65 % | 35 % | | | | | | | | | | |
| Sherbrooke/Coaticook/Magog | | | | | | | | | | | |
| 10 | 9 | | | | | | | | | | |
| 53 % | 47 % | | | | | | | | | | |
| Directeurs principaux | | | | | | | | | | | |
| Directeurs | | | | | | | | | | | |
| 46 | | | | | | | | | | | |
| 21 | 25 | | | | | | | | | | |
| 46 % | 54 % | | | | | | | | | | |

| |
|---------------|
| Moyenne d'âge |
| 41 ans |
| Génération Y |
| 110 |
| 38 % |

| 10 questionnaires de départs volontaires | Fortement satisfait | Satisfait | Plus ou moins satisfait | Insatisfait | Fortement insatisfait | Ne s'applique pas | |
|---|---------------------|-----------|-------------------------|-------------|-----------------------|-------------------|--------------------------|
| | | | | | | | Perception non favorable |
| Facteurs reliés à l'emploi | | | | | | | |
| Charge de travail | | 4 | 2 | 2 | 2 | | 6 |
| Facteurs relationnels | | | | | | | |
| Style de gestion du supérieur | 6 | 3 | | 1 | | | 1 |
| Reconnaissance/Rétroaction du supérieur | 6 | 2 | 2 | | | | 2 |
| Ouverture/Écoute du supérieur | 8 | 1 | 1 | | | | 2 |
| Compétences du supérieur | 8 | 1 | 1 | | | | 2 |
| Rapports avec les collègues | 6 | 2 | 2 | | | | 2 |
| Ambiance générale de travail | 2 | 4 | 4 | | | | 4 |
| Facteurs organisationnels | | | | | | | |
| Valeurs et culture organisationnelle | 1 | 4 | 5 | | | | 5 |
| Facteurs reliés aux conditions de travail | | | | | | | |
| Flexibilité des horaires | 3 | 4 | 3 | | | | 3 |
| Équilibre travail/vie personnelle | 2 | 4 | 2 | 2 | | | 4 |
| Vacances | 3 | 7 | | | | | |
| Programme santé/mieux-être (PAE, promotion de la santé) | 3 | 4 | 1 | | | 2 | 1 |

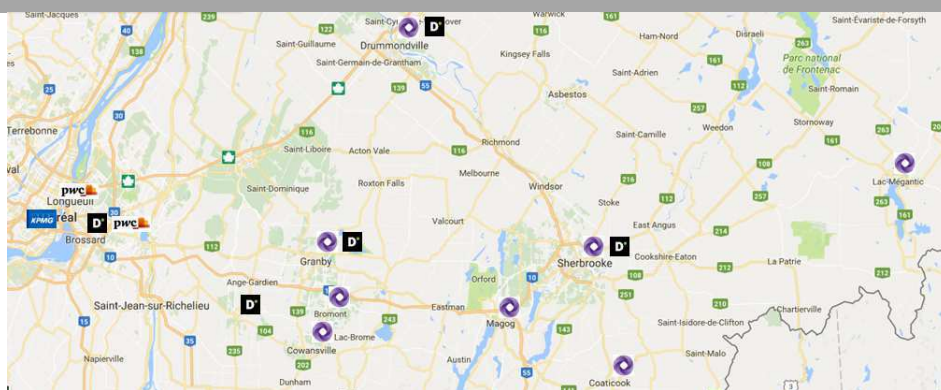
PORTRAIT DE XY, Cantons-de-l'Est

- Depuis début 2017 : 14 départs volontaires
- Résultats du Sondage sur la mobilisation : taux de perception positive

| Fonction | | | | | | |
|--|--------------------------------|---|---|--|-----------|--|
| Personnel administratif/ de soutien | Technicien/ Chargé de dossiers | Analyste/ Coordonnateur/ Stagiaire/ Intermédiaire | Conseiller/Conseiller principal/ Vérificateur | Responsable de dossiers/ Directeur adjoint | Directeur | Directeur principal/ Premier directeur principal |
| 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 0 | 1 |
| « L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient » | | | | | | |
| 81 % | 76 % | 62 % | 61 % | 38 % | 55 % | 53 % |

| Années de service | | | | | | | |
|--|---------------------|-----------|------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| Moins de 1 an | Entre 1 an et 2 ans | 2 à 5 ans | 6 à 10 ans | 11 à 15 ans | 16 à 20 ans | 21 à 25 ans | 26 ans et plus |
| 1 | 1 | 9 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| « L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient » | | | | | | | |
| 71 % | 88 % | 53 % | 59 % | 65 % | 67 % | n.d. | 77 % |

CONSTATS – Environnement externe



- **Constats**
 - Peu de concurrence de grandes firmes comptables dans les Cantons-de-l'Est pour l'attraction de la main-d'œuvre
 - Positionnement par rapport aux petits cabinets (souvent, mesures informelles), aux entreprises, aux universités

CONSTATS – Environnement externe

- Grandes firmes
 - Explicites sur les conditions de travail liées à l'ÉTVP
 - Génèrent des publications sur les tendances du marché et les défis d'ÉTVP
- **Constats**
 - Les professions liées aux grandes firmes comptables entrent dans une nouvelle ère : demandes d'ÉTVP
 - Comparativement aux grandes firmes, les communications externes de XY ne le positionnent pas en tant qu'employeur qui valorise l'ÉTVP
 - Dans les faits, XY Cantons-de-l'Est offre plusieurs mesures d'ÉTVP compétitives

CONSTATS – Environnement externe

| | Firme 1 | Firme 2 | Firme 3 | Firme 4 | XY |
|---|---------|---------|---------|---------|----|
| Horaires flexibles | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Télétravail | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Accumulation d'heures supplémentaires pour congés | ✓ | | ✓ | | ✓ |
| Congés pour raisons personnelles | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Bonification du congé de maternité | | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Sabbatiques ou congés différés | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Réduction volontaire de temps de travail | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Congés pour bénévolat ou implication sociale | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| Vacances plus généreuses | | | ✓ | ✓ | ✓ |
| Programme de promotion de la santé | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ |
| Activités de santé et mieux-être sur les lieux de travail | | | | | ✓* |

CONSTATS – Communications formelles

• Sondage sur la mobilisation et « offre employeur »

« Je peux clairement expliquer ce qui différencie l'expérience de travail au sein de cette organisation de celle offerte par d'autres organisations »

| Taux de perception positive | | |
|-----------------------------|------|-------------------------------|
| XY Cantons-de-l'Est | XY | Autres cabinets comptables |
| 51 % | 56 % | 65 % |

| Taux de perception positive | | | | | |
|-----------------------------|----------|--|-----------|---|--|
| Employés | Associés | Directeur principal/ Premier directeur principal | Directeur | Responsable de dossier/ Directeur adjoint | Conseiller/ Conseiller principal/ Vérificateur |
| 46 % | 78 % | 69 % | 60 % | 38 % | 28 % |

CONSTATS – Communications informelles

• Demandes des employés

- Pour des demandes liées à l'ÉTVP, les employés consultent directement leur gestionnaire
- Les solutions proposées relèvent souvent de la décision du gestionnaire, puis approbation de l'associé
- Les permissions sont accordées au cas par cas

• Constats

- **Avantages** : dialogue entre l'employé et le gestionnaire, personnalisation des solutions aux besoins de l'employé et à la réalité de l'équipe de travail
- **Inconvénients** : manque de cohérence entre les différentes équipes de travail, apparence d'inéquité
- Importance que les gestionnaires connaissent bien et comprennent la politique d'ÉTVP et les mesures offertes
- Importance que la ligne de pensée des gestionnaires, et des associés, soit cohérente entre eux ainsi qu'avec la stratégie organisationnelle

CONSTATS – Communications formelles et informelles

- **Sondage sur la mobilisation**

« Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié »

| Taux de perception positive | |
|-----------------------------|----------------------------|
| XY, Cantons-de-l'Est | Autres cabinets comptables |
| 76 % | 74 % |

« Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés »

| Taux de perception positive | |
|-----------------------------|----------------------------|
| XY, Cantons-de-l'Est | Autres cabinets comptables |
| 63 % | 70 % |

CONSTATS : Différents services

- **La réalité des différents services**

- Certification : fluctuation importante de la charge de travail entre janvier et juin
- Fiscalité : fluctuation importante de février à juin
- Services conseil : charge de travail qui fluctue périodiquement, de façon imprévisible

- **Constats**

- Les mesures d'ÉTVP ne s'appliquent pas de la même façon dans les différents secteurs de XY
- Les communications liées aux mesures d'ÉTVP ne sont pas adaptées en fonction des différents secteurs

CONSTATS : Différents services

- Sondage sur la mobilisation

« L'équilibre entre mes obligations professionnelles et mes responsabilités personnelles me convient »

| Taux de perception positive | |
|-----------------------------|--------------|
| Salariés | Taux horaire |
| 59 % | 78 % |

| Certification | Fiscalité | Services conseil |
|---|-----------|------------------|
| 63 % | 78 % | 50 % |
| « Mon gestionnaire soutient ma santé et mon bien-être lorsque cela est approprié » | | |
| 76 % | 78 % | 86 % |
| « Cette organisation soutient fortement la santé et le bien-être de ses employés » | | |
| 66 % | 48 % | 57 % |

CONSTATS : Culture organisationnelle

- XY accorde de la valeur à ses employés

« Chez XY, nous accordons beaucoup de valeur à nos employés puisque nous savons que ceux-ci constituent l'élément moteur du succès de notre cabinet et de nos clients. La grande compétence des femmes et des hommes travaillant au sein de notre réseau demeure le facteur clé de notre réputation en matière d'intégrité et de qualité »

« Soyez assurés que XY veillera à rendre votre vie professionnelle agréable en vous offrant non seulement des conditions de travail intéressantes, mais surtout un environnement de travail harmonieux et stimulant dans lequel il fait bon travailler »

« Une culture d'entreprise axée sur le travail d'équipe, la confiance, la responsabilité, l'intégrité et l'équité »

Mission :

« Des professionnels hautement motivés qui font preuve d'une disponibilité totale envers le client, d'un grand souci de la perfection et de beaucoup de créativité dans les solutions qu'ils proposent »

« Une organisation où les associés et les employés travaillent dans un climat propice à leur épanouissement et jouissent de toute la latitude voulue pour se dépasser et réussir »

CONSTATS : Culture organisationnelle

• Sondage sur la mobilisation

« Les dirigeants de la région / dirigeants des Services Partagés traitent les employés comme l'actif le plus précieux de cette organisation » Cantons-de-l'Est : 68 %

| Fonction | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|---|---|--|-----------|--|
| Personnel administratif/ de soutien | Technicien/ Chargé de dossiers | Analyste/ Coordonnateur/ Stagiaire/ Intermédiaire | Conseiller/Conseiller principal/ Vérificateur | Responsable de dossiers/ Directeur adjoint | Directeur | Directeur principal/ Premier directeur principal |
| 77 % | 72 % | 46 % | 61 % | 46 % | 58 % | 65 % |

| Années de service | | | | | | |
|-------------------|---------------------|-----------|------------|-------------|-------------|----------------|
| Moins de 1 an | Entre 1 an et 2 ans | 2 à 5 ans | 6 à 10 ans | 11 à 15 ans | 16 à 20 ans | 26 ans et plus |
| 71 % | 53 % | 50 % | 59 % | 70 % | 89 % | 81 % |

| Génération | | | |
|--------------|--------------|----------------------------|----------------------------|
| Génération Y | Génération X | Baby-boomers (52 à 56 ans) | Baby-boomers (57 à 66 ans) |
| 51 % | 73 % | 78 % | 80 % |

CONSTATS : Culture organisationnelle

• Le client d'abord

Mission :

« Des professionnels hautement motivés qui font preuve d'une disponibilité totale envers le client »

Valeurs CLAIRE

Politique d'équilibre travail/vie personnelle

« XY est soucieuse d'offrir à ses employés un environnement de travail mobilisateur et motivant, adapté à l'équilibre qu'ils recherchent entre leur accomplissement professionnel et personnel.

En conséquence, elle est ouverte à explorer des modalités de travail flexibles afin de favoriser un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, et ce, sans compromettre pour autant son engagement à fournir un service de première qualité à l'ensemble de ses clients. »

CONSTATS : Culture organisationnelle

• Heures de travail

Commentaires:

« Pourquoi ne pas envisager une vraie conciliation travail-famille ? Ça aiderait à se retrouver parmi les employeurs de choix et les employés seraient plus heureux. Je pense que dans la vie, c'est **donnant-donnant**. Si mon milieu de travail est agréable, valorisant et suffisamment payé, je serai naturellement portée à en faire plus. Malheureusement, quand on voit qu'on fait des heures et des heures, qui ne sont pas rémunérées et qu'en bout de ligne il y a toujours plus de travail, ça ne donne plus le goût de se lever le matin pour aller travailler et on devient moins efficace. À mon avis, il faut **revoir la culture d'entreprise et la mettre à niveau avec les valeurs actuelles**. Les employés ne veulent plus être des bourreaux de travail, mais avoir un travail agréable, dans lequel on sent qu'on fait une différence pour les clients, tout en ayant une vie personnelle et familiale »

« There seems to be a push for work/life balance but really, I think **the true culture is to work long hours**. Anyone who only works their normal hours just look like they aren't putting in the hard work. I don't really see that many people who aren't working longer hours. Not sure the performance management program actually values things like Customer satisfaction vs for example billable hours »

« C'est difficile de **voir nos enfants grandir et de penser que nous n'avons pas pris le temps avec eux** car nous sentions la responsabilité de bien accomplir notre travail. Je sais que c'est à chacun de mettre ses limites mais il y a peut-être lieu de travailler sur l'équilibre afin que toutes les sphères de notre vie soit en harmonie »

CONSTATS : Culture organisationnelle

• Heures de travail

« Au niveau de l'équilibre de vie, je crois que **chaque personne devrait pouvoir décider** s'ils sont en mesure de faire des heures plus intenses en période occupée. Certaines personnes peuvent avoir des difficultés à faire de longues heures (pour des raisons familiales ou de santé) et pourraient se sentir mal de demander à ajuster leurs mandats en fonction de ces difficultés. Vos mieux reconnaître l'incapacité de quelqu'un à travailler plus que 8h que de **l'obliger indirectement à faire 10h par jour** et que la personne soit inefficace dans le 2hrs supplémentaires. Plusieurs personnes hésitent à communiquer cette incapacité de peur d'être jugés, d'être comparés ou d'être tassés de mandat intéressant »

« J'aimerais que l'organisation offre la possibilité d'un horaire plus flexible pour les employés salariés. La **période de 40 heures à l'hiver n'est pas adaptée à tous les services**. De plus, certains réclament une semaine de travail de 4 jours ou de terminer les vendredis à 12h et quittent l'organisation parce qu'ils n'obtiennent pas ces conditions. L'organisation gagnerait à ne pas baser la productivité des employés sur les heures travaillées »

« Il y a **discordance entre ce qui est dit au sujet de la conciliation travail/famille et le nombre d'heures à effectuer** pour satisfaire la direction. L'Organisation est en accord avec le fait d'avoir un nombre d'heures de travail inférieur à 37.5h/sem mais la change de travail demandée fait en sorte que cette horaire est difficile, voir impossible à respecter. Je suis consciente qu'il y a des délais à respecter, mais s'il y avait plus d'indiens pour faire le travail, ce serait plus facile de répartir le travail pour respecter les désires de tous et chacun concernant le nombre d'heures de travail à effectuer dans une semaine »

« Nous avons un problème avec la rétention du personnel, particulièrement la génération des 20-30 ans avec une famille. Plusieurs d'entre eux recherchent un travail avec des heures régulières soient 38-40 h/semaine. **Cette génération ne veut pas travailler 50-60 heures par semaine, comme le demande parfois la firme pour certains postes en certification**. Pour eux, la conciliation travail/famille = moins d'heures au travail et pas seulement leur permettre d'apporter le portable à la maison pour travailler lorsque le bébé est malade. Nous devons, selon moi, changer notre mentalité si nous voulons garder nos jeunes plein de potentiel et de talents »

CONSTATS : Culture organisationnelle

• Conséquences sur la carrière

- L'utilisation de mesures d'ÉTVP est perçu par plusieurs comme étant incompatible avec l'avancement de carrière (sauf exceptions)
- Périodes de vie : l'idée de 2 chemins dans la progression de carrière

*« Bravo pour le travail fait au niveau de la conciliation famille/travail. Cet équilibre doit maintenant transparaître au niveau des associés/directeurs pour **prouver qu'il est possible de grandir dans l'organisation avec une telle conciliation**; que ça n'est pas des cas d'exception, mais vraiment le milieu au complet qui tend à changer »*

CONSTATS : Culture organisationnelle

• Culture organisationnelle en matière d'ÉTVP

| | | | |
|------------------|--------|------------------------|-------------------------------------|
| Soutien à l'ÉTVP | Élevé | Culture d'approbation | Culture contradictoire XY |
| | Faible | Culture d'indifférence | Culture d'obstruction |
| | | Faibles | Élevés |
| | | Obstacles à l'ÉTVP | |

Culture contradictoire :

Dans les entreprises où cette culture prédomine, il **existe généralement une politique en matière d'harmonisation travail-vie personnelle** ou, du moins, des **mesures disponibles** pour les employés. Néanmoins, ces derniers **ne parviennent pas à en profiter**, soit en raison de leur **charge** ou de leur **horaire de travail**, soit parce que les **messages perçus** les en découragent.

RECOMMANDATIONS : GESTIONNAIRES

- Favoriser une ligne de pensée commune entre les dirigeants, les gestionnaires, qui est compatible avec les objectifs stratégiques de l'organisation
- Impliquer davantage les gestionnaires

| Objectifs spécifiques | Moyens de communication |
|---|--|
| S'assurer que tous les associés sont en accord quant à l'importance stratégique de favoriser l'ÉTVP et qu'ils le communiquent eux-mêmes | Comités et rencontres d'associés |
| Éduquer et outiller les gestionnaires qui ont à faire face à des difficultés d'ÉTVP pour les employés et pour eux-mêmes | Formations sur le leadership Outils d'évaluation de la performance |
| Favoriser la communication par les gestionnaires directs afin d'affirmer le soutien à l'ÉTVP | Outils de communication destinés à être utilisés par les gestionnaires directs |
| Rendre le concept d'ÉTVP plus tangible et mesurable auprès des gestionnaires par la démonstration de résultats | Mesure récurrente des indicateurs de performance liés à l'ÉTVP et présentation régulière des résultats aux gestionnaires |

RECOMMANDATION : COMITÉ

- Répondre efficacement aux besoins des employés en matière d'ÉTVP, en fonction de la réalité de l'organisation et des équipes de travail

| Objectifs spécifiques | Moyens |
|--|---|
| Consolider les efforts pour une approche cohérente et intégrée des stratégies qui touchent l'ÉTVP | UN comité responsable de l'ÉTVP, qui répond aux critères suivants : <ul style="list-style-type: none"> - Approche intégrée - Mandat clair, donné ou approuvé par les associés, et communiqué à tous - Diversité et représentativité - Au moins un représentant de la direction |
| Doter le comité d'un pouvoir de décision et d'action | |
| Démontrer la considération des besoins des employés et faire le lien avec les réalités de l'entreprise | Sondage auprès des employés pour déterminer leurs besoins Suivi des initiatives mises en place et leurs impacts auprès des employés Révision des besoins des employés, des mesures et des pratiques de l'organisation de façon récurrente (ex. aux 4 ans) |
| Évaluer les mesures et les pratiques | Présentation des résultats d'évaluation aux gestionnaires et aux employés (ex. rencontres RH) |
| Promouvoir les mesures et pratiques de l'organisation en matière d'ÉTVP | Courriels, Intranet, affichage, organisation d'activités et d'événements, etc. |

RECOMMANDATIONS : COMMUNICATIONS FORMELLES

- Organiser, clarifier et dynamiser les communications aux employés

| Objectifs spécifiques | Moyens de communication |
|---|---|
| Structurer la présentation de l'information sur l'ÉTVP de façon à créer une synergie et favoriser la cohérence | Outils de communication interne existants (contenant et contenu) : Courriels, Intranet, manuel de l'employé, Politique d'équilibre travail vie personnelle |
| Assurer l'intégration et la mise à jour du contenu lié à la politique d'ÉTVP et aux mesures (faire des liens) | |
| Valoriser les bonnes pratiques de XY, Cantons-de-l'Est (ex. mesures généreuses, va plus loin que la conciliation travail-famille en intégrant l'ÉTVP) | |
| Réviser les envois de courriels en fonction des entités responsables (ne pas négliger les associés et les gestionnaires directs en tant qu'expéditeurs) | |

RECOMMANDATIONS : COMMUNICATIONS FORMELLES

- Favoriser une culture d'équité et de transparence, *donnant-donnant*

| Objectifs spécifiques | Moyens de communication |
|---|---|
| Viser principalement la motivation des employés par le suivi des heures de travail et des objectifs | Interface Mon portail |
| Clarifier les attentes de l'organisation envers les employés VS le dépassement de ces attentes | Communications officielles et non officielles sur le « 105 % » |
| Valoriser l'ÉTVP à travers les mesures mises en place | Communications sur les mesures compensatoires et le congé différé |
| Favoriser l'équité, autant que possible | Communications personnalisées par secteur Contenu explicite et transparent |

RECOMMANDATIONS : EMPLOYEUR DE CHOIX

- Rayonner en tant qu'employeur de choix

| Objectifs spécifiques | Moyens de communication |
|---|---|
| Promouvoir les avantages intéressants offerts par XY, Cantons-de-l'Est, en matière d'ÉTVP | Outils d'attraction de la main-d'œuvre (outils régionaux) : <ul style="list-style-type: none">- Page Carrières du site internet (<i>projet d'outil régional</i>)- Outils et événements de recrutement universitaire- Communications des responsables du recrutement Outils de communication interne |
| Se positionner quant aux meilleures pratiques de l'industrie | Communications externes : <ul style="list-style-type: none">- Site internet- Publications- Médias |

COMMENTAIRES

Vos commentaires et suggestions sont les bienvenus.

***Merci de votre attention
et de votre implication!***

Annexe 4 : Commentaires sur les recommandations

RECOMMANDATIONS

Votre opinion est importante pour nous...

n'hésitez pas à nous en faire part.

- 1. Sur une échelle de 0 à 5, 0 étant totalement en désaccord et 5 étant totalement d'accord, encerclez le chiffre correspondant à votre niveau d'accord pour chaque recommandation présentée.**
- 2. Indiquez quel niveau de priorité devrait, selon vous, être accordé à chaque objectif spécifique visant à atteindre les recommandations.**
- 3. S'il y a lieu, inscrivez vos commentaires en lien avec les recommandations présentées.**
- 4. S'il y a lieu, inscrivez vos commentaires généraux sur la présentation, la grille d'analyse, les constats, etc.**

Merci!

RECOMMANDATIONS : GESTIONNAIRES

- Favoriser une ligne de pensée commune entre les dirigeants, les gestionnaires, qui est compatible avec les objectifs stratégiques de l'organisation

| Nb rép. | | | 1 | 5 | 15 |
|-------------------------|---|---|---|---|---------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalement en désaccord | | | | | Totalement d'accord |

Moyenne : **4,6** (21 répondants)

- Impliquer davantage les gestionnaires

| Nb rép. | | | 2 | 5 | 13 |
|-------------------------|---|---|---|---|---------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalement en désaccord | | | | | Totalement d'accord |

Moyenne : **4,55** (20 répondants)

| Objectifs spécifiques | Moyens de communication | Priorité | |
|---|--|----------|----|
| | | Nb rép. | |
| S'assurer que tous les associés sont en accord quant à l'importance stratégique de favoriser l'ÉTVP et qu'ils le communiquent eux-mêmes | Comités et rencontres d'associés | 1 | 11 |
| | | 2 | 1 |
| | | 3 | 3 |
| | | 4 | 3 |
| | | 5 | 1 |
| Éduquer et outiller les gestionnaires qui ont à faire face à des difficultés d'ÉTVP pour les employés et pour eux-mêmes | Formations sur le leadership Outils d'évaluation de la performance | 1 | 3 |
| | | 2 | 5 |
| | | 3 | 5 |
| | | 4 | 4 |
| | | 5 | 0 |
| Favoriser la communication par les gestionnaires directs afin d'affirmer le soutien à l'ÉTVP | Outils de communication destinés à être utilisés par les gestionnaires directs | 1 | 6 |
| | | 2 | 7 |
| | | 3 | 4 |
| | | 4 | 2 |
| | | 5 | 0 |

| | | | |
|--|---|---|---|
| Rendre le concept d'ÉTVP plus tangible et mesurable auprès des gestionnaires par la démonstration de résultats | Mesure récurrente des indicateurs de performance liés à l'ÉTVP et présentation régulière des résultats aux gestionnaires | 1 | 3 |
| | | 2 | 5 |
| | | 3 | 4 |
| | | 4 | 5 |
| | | 5 | 0 |

Commentaires :

- ❖ On doit avoir consensus pour pouvoir avancer en ce sens.
- ❖ Ce ne sont pas tous les gestionnaires qui sont bons en RH. Ça peut démotiver encore plus si le gestionnaire agit mal.

RECOMMANDATION : COMITÉ

- Répondre efficacement aux besoins des employés en matière d'ÉTVP, en fonction de la réalité de l'organisation et des équipes de travail

| Nb rép. | | 1 | 2 | 3 | 14 |
|-------------------------|---|---|---|---|---------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalement en désaccord | | | | | Totalement d'accord |

Moyenne : **4,5** (20 répondants)

| Objectifs spécifiques | Moyens de communication | Priorité | |
|---|--|----------|----|
| | | Nb rép. | |
| Consolider les efforts pour une approche cohérente et intégrée des stratégies qui touchent l'ÉTVP Doter le comité d'un pouvoir de décision et d'action | UN comité responsable de l'ÉTVP, qui répond aux critères suivants : - Approche intégrée - Mandat clair, donné ou approuvé par les associés, et communiqué à tous - Diversité et représentativité - Au moins un représentant de la direction | 1 | 10 |
| | | 2 | 5 |
| | | 3 | 2 |
| | | 4 | 1 |
| Démontrer la considération des besoins des employés et faire le lien avec les réalités de l'entreprise | Sondage auprès des employés pour déterminer leurs besoins Suivi des initiatives mises en place et leurs impacts auprès des employés | 1 | 8 |
| | | 2 | 6 |
| | | 3 | 1 |
| | | 4 | 3 |
| Évaluer les mesures et les pratiques | Révision des besoins des employés, des mesures et des pratiques de l'organisation de façon récurrente (ex. aux 4 ans) Présentation des résultats d'évaluation aux gestionnaires et aux employés (ex. rencontres RH) | 1 | 3 |
| | | 2 | 3 |
| | | 3 | 8 |
| | | 4 | 3 |
| Promouvoir les mesures et pratiques de l'organisation en matière d'ÉTVP | Courriels, Intranet, affichage, organisation d'activités et d'événements, etc. | 1 | 3 |
| | | 2 | 4 |
| | | 3 | 4 |
| | | 4 | 7 |

Commentaires :

- ❖ Note concernant le comité : Intéressant. Attention de ne pas créer un semblant de syndicat. En désaccord avec le pouvoir de décision et d'action.
- ❖ Évaluer les mesures et pratiques sur une base régulière pour s'ajuster à la concurrence le plus rapidement possible.
- ❖ Pouvoir de décision et d'action : à réfléchir.
- ❖ 1- Comité décisionnel ou non.
2- Composition du comité :
 - Représentants
 - Associé, directeur principal, directeur, RD
 - Certification, fiscalité, conseil
- 3- Ce n'est pas un comité social ni un syndicat local
- 4- Message constant dans le réseau (autres régions)
- ❖ Représentativité équitable.
- ❖ Pouvoir de décision.
- ❖ Pouvoir de décision et d'action : à réfléchir.
- ❖ La clé est la composition du comité.
- ❖ Pouvoir de décision et d'action : important!

RECOMMANDATION : COMMUNICATIONS FORMELLES

• Organiser, clarifier et dynamiser les communications aux employés

| Nb rép. | | | | | 5 | 15 |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Totalement en désaccord | | | | | | Totalement d'accord |

Moyenne : **4,75** (20 répondants)

| Objectifs spécifiques | Moyens de communication | Priorité | |
|---|---|----------|---|
| | | Nb rép. | |
| Structurer la présentation de l'information sur l'ÉTVP de façon à créer une synergie et favoriser la cohérence | Outils de communication interne existants (contenant et contenu) : Courriels, Intranet, manuel de l'employé, Politique d'équilibre travail vie personnelle | 1 | 6 |
| | | 2 | 3 |
| | | 3 | 3 |
| | | 4 | 0 |
| Assurer l'intégration et la mise à jour du contenu lié à la politique d'ÉTVP et aux mesures (faire des liens) | | 1 | 2 |
| | | 2 | 3 |
| | | 3 | 2 |
| | | 4 | 4 |
| Valoriser les bonnes pratiques de XY, Cantons-de-l'Est (ex. mesures généreuses, va plus loin que la conciliation travail-famille en intégrant l'ÉTVP) | | 1 | 7 |
| | | 2 | 3 |
| | | 3 | 1 |
| | | 4 | 1 |
| Réviser les envois de courriels en fonction des entités responsables (ne pas négliger les associés et les gestionnaires directs en tant qu'expéditeurs) | | 1 | 2 |
| | | 2 | 2 |
| | | 3 | 3 |
| | | 4 | 4 |

Commentaires :

- ❖ Communication uniforme (même discours) pourrait être faite lors des évaluations semestrielles, annuelles.

RECOMMANDATION : COMMUNICATIONS FORMELLES

• Favoriser une culture d'équité et de transparence, *donnant-donnant*

| Nb rép. | | | | 3 | 16 |
|-------------------------|---|---|---|---|---------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalement en désaccord | | | | | Totalement d'accord |

Moyenne : **4,84** (19 répondants)

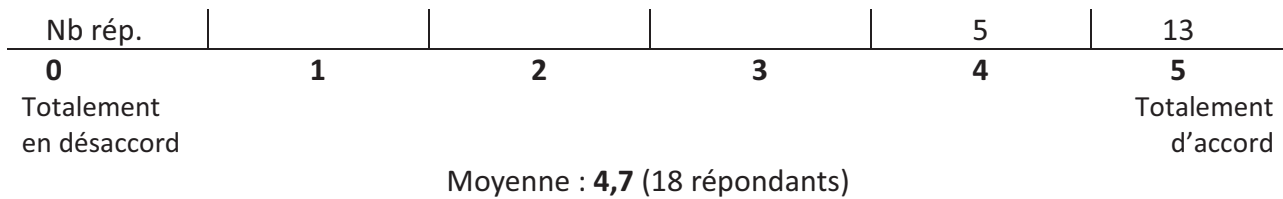
| Objectifs spécifiques | Moyens de communication | Priorité | |
|--|---|----------|---|
| | | Nb rép. | |
| Viser la motivation des employés par le suivi des heures de travail et des objectifs | Interface Mon portail | 1 | 2 |
| | | 2 | 5 |
| | | 3 | 1 |
| | | 4 | 4 |
| Clarifier les attentes de l'organisation envers les employés VS le dépassement de ces attentes | Communications officielles et non officielles sur le « 105 % » | 1 | 9 |
| | | 2 | 2 |
| | | 3 | 2 |
| | | 4 | 4 |
| Valoriser l'ÉTVP à travers les mesures mises en place | Communications sur les mesures compensatoires et le congé différé | 1 | 2 |
| | | 2 | 2 |
| | | 3 | 4 |
| | | 4 | 3 |
| Favoriser l'équité, autant que possible | Communications personnalisées par secteur Contenu explicite et transparent | 1 | 5 |
| | | 2 | 2 |
| | | 3 | 3 |
| | | 4 | 2 |

Commentaires :

- ❖ Interface Mon Portail est à revoir (décourage le personnel plutôt que l'encourager).

RECOMMANDATION : EMPLOYEUR DE CHOIX

- Rayonner en tant qu'employeur de choix



| Objectifs spécifiques | Moyens de communication | Priorité | |
|---|---|----------|----|
| | | Nb rép. | |
| Promouvoir les avantages intéressants offerts par XY, Cantons-de-l'Est, en matière d'ÉTVP | Outils d'attraction de la main-d'œuvre (outils régionaux) : <ul style="list-style-type: none"> - Page Carrières du site internet (<i>projet d'outil régional</i>) - Outils et événements de recrutement universitaire - Communications des responsables du recrutement Outils de communication interne | 1 | 14 |
| | | 2 | 0 |
| Se positionner quant aux meilleures pratiques de l'industrie | Communications externes : <ul style="list-style-type: none"> - Site internet - Publications - Médias | 1 | 2 |
| | | 2 | 10 |

Commentaires :

- ❖ Commencer par s'entendre entre nous comme « gestionnaires ».
- ❖ Investir au point 1 pour débiter.
- ❖ Marque employeur.

N'hésitez pas à nous transmettre tout autre commentaire sur la présentation, la grille d'analyse, les constats, etc.

Commentaires généraux :

- ❖ Comité consultatif
- ❖ Promouvoir les frais que XY rembourse pour le « mieux-être » : XY 400 \$:
 - Sports
 - Femme de ménage
 - Gardienne
 - Activité culturelle
- ❖ À mon avis, il faut prôner autant l'équilibre vie /travail que la performance où les conditions et avancement est différent. Les employés qui font plus d'heures ont plus d'expérience et sont disponibles pour les mandats majeurs.
- ❖ Important d'avoir une compréhension commune.

Parmi les commentaires *entendus*, 2 semblent particulièrement récurrents, mais n'ont pas été notés dans les documents :

- Faire attention de ne pas enlever l'autonomie aux gestionnaires, qui fait partie de l'ADN de XY (comparaison avec Deloitte sur normes strictes et uniformes).
- Si trop de promotion sur les mesures, inquiétude que les demandes se multiplient.